



**HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**OPINNÄYTETYÖ**

**Strategian mukainen innovaatiotoiminta**  
palkitseamalla motivaatiota ja sitoutumista

*Kristiina Läntinen*

Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä (210 op)  
Arvioitavaksi jättämisaika 10/2019

**[www.humak.fi](http://www.humak.fi)**

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Yhteisöpedagogi AMK, työyhteisön kehittäjä

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Kristiina Läntinen	<b>Sivumäärä</b> 47 ja 11 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Strategian mukainen innovaatiotoiminta - palkitsemalla motivaatiota ja sitoutumista	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Pauliina Parhiala	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Vihdin kunta, henkilöstöjohtaja Päivi Pohjola	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyöni tilaajana on Vihdin kunta. Kunnan tavoitteena on saada toimiva strategian mukainen palkitsemisjärjestelmä Vihtiin. Järjestelmän tarkoitus on palkita henkilöitä, jotka synnyttävät innovaatioita. Palkitsemisen kriteereinä toimii innovaatiot tai kokeilut, jotka kehittävät kunnan toimintaa sekä lisäävät työhyvinvointia ja/tai asukkaiden hyvinvointia. Tämän työn tarkoituksena on kertoa projektista nimeltä INNO-palkkio (kannustinjärjestelmä), jonka tarkoituksena on palkita henkilöstöä innovatiivisista teoista tai kokeiluista.</p> <p>Kunnan strategiakaudella 2018 – 2021 yhtenä tavoitteena on lisätä innovatiivista toimintaa nykyisen toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan kehittämisessä keskeistä on sisäisen palvelutuotannon kehittäminen, jonka tarkoituksena on tarjota kuntalaisille yhä parempaa palvelua. Innovatiivisuuden lisäämiseksi päätettiin luoda kannustinjärjestelmä, joka toteutetaan ja otetaan käyttöön vuoden 2019 aikana.</p> <p>Projektityön aikataulu oli suunnitelmallinen ja tiivis. Keväällä 2019 aloitetun projektin suunniteltiin olevan valmis ja järjestelmä käytössä vielä vuoden 2019 aikana. Tämä tarkoittaa, että järjestelmän piti olla valmiina ennen kesää, jotta henkilöillä ja työyhteisöillä olisi aikaa tuottaa kokeiluja tai innovaatioita ennen vuoden 2019 lopulla tapahtuvaa arviointia palkittavista.</p> <p>Järjestelmän toteutus pyrittiin pitämään mahdollisimman osallistavana ja läpinäkyvinä. Kuntaorganisaatiossa tämä on haasteellista. Haasteita ja paineita tuovat eri ammattiryhmien sisällä olevat vuosikellon mukaiset velvoitteet, henkilöstön suuri määrä sekä kuntaorganisaation hierarkia ja siitä johtuva päätöksenteon hitaus. Vaikka palkitsemisjärjestelmän lanseeraus tuntuu pieneltä ponnistukselta, vaatii onnistunut läpivienti selkeää muutosjohtajuutta, jota tarvitaan myös mahdollisten tulevien innovaatioiden jalkauttamisessa.</p> <p>Henkilöstö koki ratkaisujen luomisen oman työn rinnalla erittäin lyhyellä aikajänteellä haasteellisenä. Projektin toteutustapaa kiitettiin, sitä pidettiin osallistavana ja läpinäkyvänä koko projektin ajan. Henkilöstöä osallistettiin ryhmitöillä ja kyselyillä. Kaikilla eri henkilöstöryhmien edustajilla oli mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä esille ja olla vaikuttamassa projektin lopputulokseen. Henkilöstö sai vaikuttaa myös palkitsemiskriteereihin. Yhdeksi tärkeämmistä kriteereistä nousi työhyvinvoinnin edistäminen.</p> <p>Kannustinjärjestelmän luominen vaati paljon taustatyötä ja suunnitelmallisuutta. Isossa organisaatiossa aikataulut oli olennainen osa työn onnistumista, kun välivaiheita tehtiin eri ryhmissä ja välivaiheiden välissä tarvittiin johtoryhmän päätöksiä, jotka mahdollistivat projektin jatkumisen.</p> <p>Kilpailukykyisen palkitsemisjärjestelmän luomisessa on hyvä tarkastella muiden kuntien ja kaupunkien palkitsemisjärjestelmiä. Kannustinjärjestelmän nimeksi tuli vuonna 2019 INNO-palkkio.</p> <p>Tutkin opinnäytetyössäni, että onko osallistamisella vaikutusta palkkiojärjestelmän tuoman muutostilanteen hyväksymiseen. Kehittämiseksi ehdotan osallistamisen ja viestinnän huomioimista, sekä mahdollisen muutosjohtamiskoulutuksen tarpeen kartoitusta muutostilanteissa.</p>	
<b>Asiasanat:</b> työyhteisö, strategia, henkilöstö, muutosjohtaminen, osallistaminen, innovaatio, vaikutus, hyväksyminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Kristiina Läntinen	<b>Number of Pages</b> 47 and 11 pages of appendices
<b>Title</b> Innovation activity in line with strategy – motivation and commitment by rewarding	
<b>Supervisor(s)</b> Pauliina Parhiala	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Municipality of Vihti, Päivi Pohjola	
<p><b>Abstract</b></p> <p>My thesis was subscribed by the municipality of Vihti and their target was to have practical incentive scheme, which was stated in their strategy. The purpose of the scheme is to reward people who generate innovations. The criteria for rewarding are innovations or experiments which improve the performance of the municipality and increase well-being at work and / or the well-being of residents. The purpose of this thesis is to describe a project called the INNO Award (Incentive Scheme), which aims to reward staff for innovative actions or experiments.</p> <p>One of the targets of the municipality's strategy period 2018-2021 is to increase innovative activity, to develop existing performance. Essential to the performance improvement is the development of internal service production, which aims to provide to the residents even better service. In order to increase innovation, it was decided to create an incentive scheme that will be carried out and implemented during 2019.</p> <p>The project work schedule was planned and tight, the project started in spring 2019 and project was planned to be ready and the scheme to be in use before end of 2019. Which means the system had to be ready before summer so that individuals and work communities had time to produce experiments or innovations before evaluation of the rewarders in the end of 2019.</p> <p>The aim was to keep the implementation of the system as inclusive and transparent as possible. In a municipal organization this is a challenge. Challenges and pressures come from the duties based on annual calendar within the various professional groups, the large number of staff and the hierarchy of the municipal organization which causes slowness of decision-making. Although the launch of the incentive scheme seems like a small effort, the successful implementation of the incentive scheme requires clear change leadership, which is also needed to mobilize potential future innovations.</p> <p>Staff felt it was challenging to create solutions as top of on their own work in very short time frame. The implementation of the project was praised, it was considered inclusive and transparent throughout the project. Staff were involved through teamwork and questionnaires. All staff members had the opportunity to express their opinions and influence the outcome of the project. The personnel were also allowed to influence the reward criteria, promotion of well-being at work was raised as one of the most important criteria.</p> <p>Creating an incentive scheme required a lot of background work and planning. In a large organization, scheduling was an essential part of the success of the work, as steps were made in different groups, and management team decisions were needed between steps, to allow project to continue.</p> <p>When creating a competitive reward system, it is good to survey the incentive schemes of other municipalities and cities. The incentive scheme was named <i>the INNO Award</i> in 2019.</p> <p>I researched the impact of inclusion on accepting the change brought by the incentive scheme. As a development idea, I suggest taking involvement and communication into account, as well as mapping the potential need for change management training in change situations.</p>	
<b>Keywords</b> work community, strategy, personnel, change management, social inclusion, innovation, impact, acceptance	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO	5
2 VIHDIRIN KUNTA	8
2.1 Vihdin kuntastrategia	8
2.2 Kunnan hallinto	9
2.3 Kannustinjärjestelmän käyttäjät, henkilöstö	11
2.4 Vihdin kunta lukuina	11
3 TARKOITUS JA TAVOITE	12
3.1 Kuntatyön kehittäminen	13
3.2 Kannustinjärjestelmän tavoite	13
4 KÄSITTEET	15
4.1 Palvelumuotoilu	15
4.2 Innovointi	16
4.3 Innovaatiot ja niiden synty	16
4.4 Palkitseminen	17
4.5 Suorituksen arviointi	19
4.6 Osallisuus	21
4.7 Osallistaminen	23
4.8 Legitiimiys	24
4.9 Henkilöstöstrategia	24
4.10 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	25
5 MENETELMÄT JA TOTEUTUS / KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	27
5.1 Kannustinjärjestelmän suunnittelutyö	28
5.2 Kannustinpalkkiojärjestelmän toteutus	31
6 INNO-PALKKION VAIKUTUKSET	38
6.1 Palkkioiden käsittely osana palkkaa	38
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUANALYYSI	39
7.1 Kehittämisidea, muutosvastarinnan huomioiminen	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	47

## 1 JOHDANTO

Lähdin pohtimaan henkilöstön palkitsemista kunnallisella alalla. Lähtötilanne on tilaajan palkkiojärjestelmän luominen. Haasteena on työnantajan julkisuus, jolloin palkkauksen tulee olla avointa ja yhdenmukaista. Innovatiivinen toimintakulttuurin tavoittelu asettaa haasteita organisaation eri portailla ja yksiköissä. Oman kokemukseni mukaan erilaisista työympäristöistä valmiudet ja osaaminen innovatiiviseen toimintaan ovat hyvin erilaiset eri ammattiryhmissä.

Digitalisaatio muuttaa ja sen myötä kehittää työtämme, tapoja ja toimintoja. Muutos johtaa siihen, että työtehtäviä tulee muokata, synnyttää uusia ammatteja sekä ymmärtää muutoksen vaatima vaikutus yhteiskunnallisesti. Yhteiskuntamme elää jatkuvan murroksen ja muutoksen keskellä. Palveluja ja toimintoja pitää uudistaa ja tuotteistaa ylläpitäen jatkuvaa muutos- ja kehityskulttuuria. Toimintatavat tulisi suunnitella ja toteuttaa yhä enemmän ekologisesti kestävällä pohjalla (Kasvio 2014, s.238-239.) Jatkuva muutos luo paineita myös julkiselle sektorille. Kuntapalvelujen uudelleen muotoilu ja osallistavampi organisointi vaatii uusia toimintatapoja, kokonaisvaltainen innovatiivinen toimintakulttuuri on tätä päivää (Salomaa 2017, 25.)

Tämän päivän työhyvinvoinnin johtamisessa rakennepääomana on mukana myös erilaiset kannustinjärjestelmät. Tämän tutkittavan kannustinjärjestelmän tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää sekä lisätä Vihdin kunnan työntekijöiden että kunta-laisten hyvinvointia.

Opinnäytetyössäni tutkin osallistamisen vaikutusta kannustinpalkkiojärjestelmän käyttöönoton tuoman muutoksen hyväksymiseen ja onko kannustinpalkkiolla motivoivaa ja sitouttavaa vaikutusta?

Muutoksena tässä on kannustinpalkkiojärjestelmän käyttöönotto kunnassa, jossa ei aiemmin ole ollut käytössä minkäänlaista kannustinpalkkiojärjestelmää.

Kannustinpalkkiojärjestelmä toteutettiin osallistaen henkilöstöä suunnitteluvaiheessa sekä koko kannustinpalkkiojärjestelmän luomisen ajan. Työstövaiheiden menetelmistä ja tuloksista informoitiin henkilöstöä avoimesti koko projektin ajan.

Raportissani kerron tähän projektiin käytetyistä osallistamismenetelmistä sekä henkilöstön informointitavoista liittyen projektin kulkuun. Osallistamalla pyrittiin varmistamaan kannustinpalkkiojärjestelmän hyväksyminen ja käyttöönotto kaikilla organisaatiotasolla Vihdin kunnassa sekä ennen kaikkea kannustinpalkkiojärjestelmän toteutuminen arjessa.

Kannustinpalkkiojärjestelmän tavoitteena on luoda innovatiivisempi toimintakulttuuri ja näin kannustaa sekä yksilöitä että työyhteisöjä tuomaan julki omat innovaationsa kunnanpalvelujen ja -toimintatapojen kehittämiseksi. Kannustinpalkkiojärjestelmä on rahallinen palkkiojärjestelmä minkä vuoksi on syytä tarkastella sen toimivuutta tarkemmin mahdollisen mielipahan välttämiseksi. Toimivuutta tarkastelen raportissani mm. oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden toteutumisen kautta. Tärkeää on myös myöhemmin, esimerkiksi vuoden lopulla, arvioida onnistuiko jalkautus niin, että muutosta ei vain hyväksytty, vaan että työntekijät omaksuivat uuden tavan toimia ja tehdä innovaatiota yhteisen hyvän ja kehityksen eteen. Tämä arviointi on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle aikataulusyistä.

Sana ”muutos” ei aina luo positiivista kaikua työyhteisöissä, vaikka muutos elää työelämän mukana koko ajan ja siksi se tulisi ottaa osaksi toimintakulttuuria. Muutos hyväksytään paremmin silloin kun prosessin kaikissa vaiheissa toimitaan avoimesti henkilöstöä osallistaen. Kun henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön, puhutaan yhteiskehittämisestä. Yhdessä kehitettyyn muutokseen suhtaudutaan positiivisemmin ja ymmärretään paremmin muutoksen tavoitteet sekä vaikutukset. (Rämö 2018, 67.)

Näen kannustinpalkkiojärjestelmän käyttöönoton kunnan toiminnassa uutena toimintatapana eli muutostilanteena. Muutoksella tarkoitan uusia toimintatapoja toimia nykyisissä tehtävissä. Uusilla toimintatavoilla tavoitellaan parempaa asiakastyytyväisyyttä ja niillä on vaikutusta työssä jaksamiseen.

Lopulta kuitenkin muutoksen tarkoituksena on tuottaa kunnalle taloudellista hyötyä sekä parantaa palveluja.

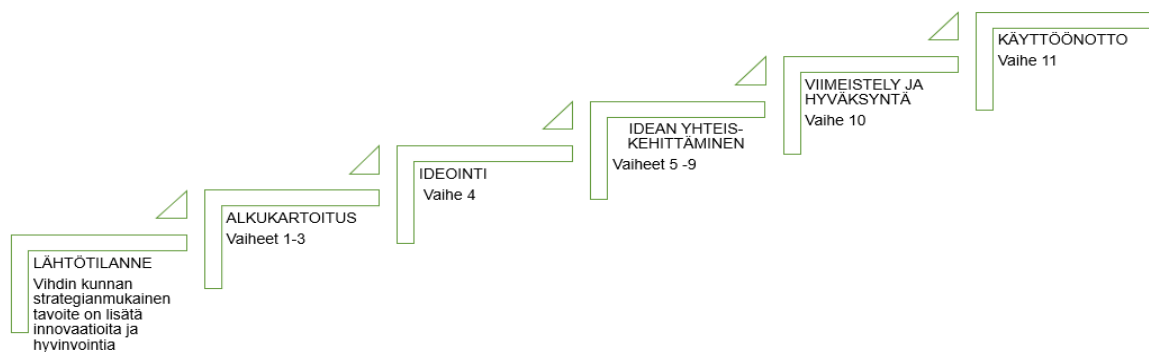
Kun muutos ja uuden oppimien on osana strategiaa sekä henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa kehittämistyöhön ja sitä kautta omien työtehtäviensä kehittämiseen, hyväksytään jatkuva muutos paremmin. Tällöin organisaatiolla on mahdollisuudet saada aikaan motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö.

Ensin on kuitenkin ymmärrettävä, että muutostyö vaatii uuden oppimista, kouluttamista sekä toistuvaa kommunikaatiota.

Kannustinpalkkiojärjestelmän yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös kunnan imagon kasvua, kunta on kilpailukykyisempi työnantajana, asiakastyytyväisyys kasvaa sekä henkilöstön motivoituneisuus ja sitoutuminen työnantajaa kohtaan paranee. Vihdin toimintaa ja palveluja kehitetään kaiken aikaa, koska kilpailu asukkaista ympäryskuntien kanssa on kovaa. Mielikuvana nousee esille positiivinen ilmapiiri ja työnantajaa voidaan pitää lopulta voittajana, mikä on koko järjestelmän tarkoitus.

Edellä kuvattujen etujen ja hyötyjen lisäksi oli huomioitava kannustinpalkkiojärjestelmän käyttöönoton vaatimukset henkilöstölle. Prosessin aikana minulle selvisi, että organisaatiossa oli paljon tietämättömyyttä kannustinjärjestelmää kohtaan. Henkilöstö koki, että ollaan vauhdilla viemässä isoa prosessia läpi ja he eivät ehdi perehtyä siihen samalla, vaan toivoivat enemmän tietoa siitä mihin tämä vaikuttaa ja miten tulee toimia.

Kehittämisprosessi toteutettiin vaiheittain, koko prosessi alkukartoituksesta käyttöönottoon oli tarkoitus viedä läpi 2019 aikana.



Kuva 1: Prosessikaavio. Menetelmät ja toteutus sekä kehittämisprosessin kuvaus on tarkemmin avattu luvussa 5.

## 2 VIH DIN KUNTA

### 2.1 Vihdin kuntastrategia

Vihdin viimeisin strategiakausi on suunniteltu vuosille 2018 – 2020. Vihdin talousarvio toimii strategian pohjana vuodelle 2019. Talousarviossa mainitaan innovaatiot ja kokeilut tekoina joiden tavoitteena on kehittää aktiivisten ihmisten Vihtiä. Innovaatioiden ja kokeilujen lisäämiseksi kunta on päättänyt ottaa käyttöön kannustinpalkkiojärjestelmän.

Vuoden 2019 tavoitteena on rakentaa kuntaan henkilöstön palkitsemisjärjestelmä. Varataan palkitsemiseen 25 000 euron määräraha, joka kohdennetaan päätösten mukaisesti vuoden lopussa toteuman mukaan. Kunnan harkinnanvaraisten palkkojen tasokorotuksiin varatun määrärahan (50 000 €) toinen osa on varattu henkilöstöpalveluihin. Määräraha kohdennetaan päätöksen jälkeen oikeille yksiköille. (Vihdin talousarvio vuodelle 2019, 64.)

Vihdin strategian tarkoitus on palvella asukkaita ja asiakkaita. Se on rakennettu yhteistyössä henkilöstön sekä asukkaiden kanssa. Asukkaat ovat olleet mukana luomassa strategiasuunnitelmaa esimerkiksi kyselyihin vastaamalla ja työpajakeskusteluin. Näin yhteistyössä on syntynyt kunnan toiminnalle ja tavoitteille missio, visio ja arvot.

Toiminnallaan Vihti pyrkii kehittyviin toimintatapoihin ja on valmis ja avoin uusiin innovatiivisiin muutoksiin. Vihdin visiona on pysyä luonnonläheisenä metropolialueen kasvukuntana. Kunnan arvoina toimii asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Strategianmukainen toiminta on kehittämistyötä, tavoitteena on kehittää sisäistä palvelutuotantoa tarjoamalla kuntalaisille parempaa palvelua. Kunnan arvojen mukaisesti asiakaslähtöisyys toimii strategiassa vahvana kehitystyön innoittajana.

Kuntastrategia poikkeaa yritysstrategiasta siten, että kuntastrategiaa säättää kuntalaki 37§. Kuntastrategia ei ole vapaaehtoinen vaan kunnassa on oltava kuntastrategia. Kunnan valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden säädetyin aikavälin tavoitteista.

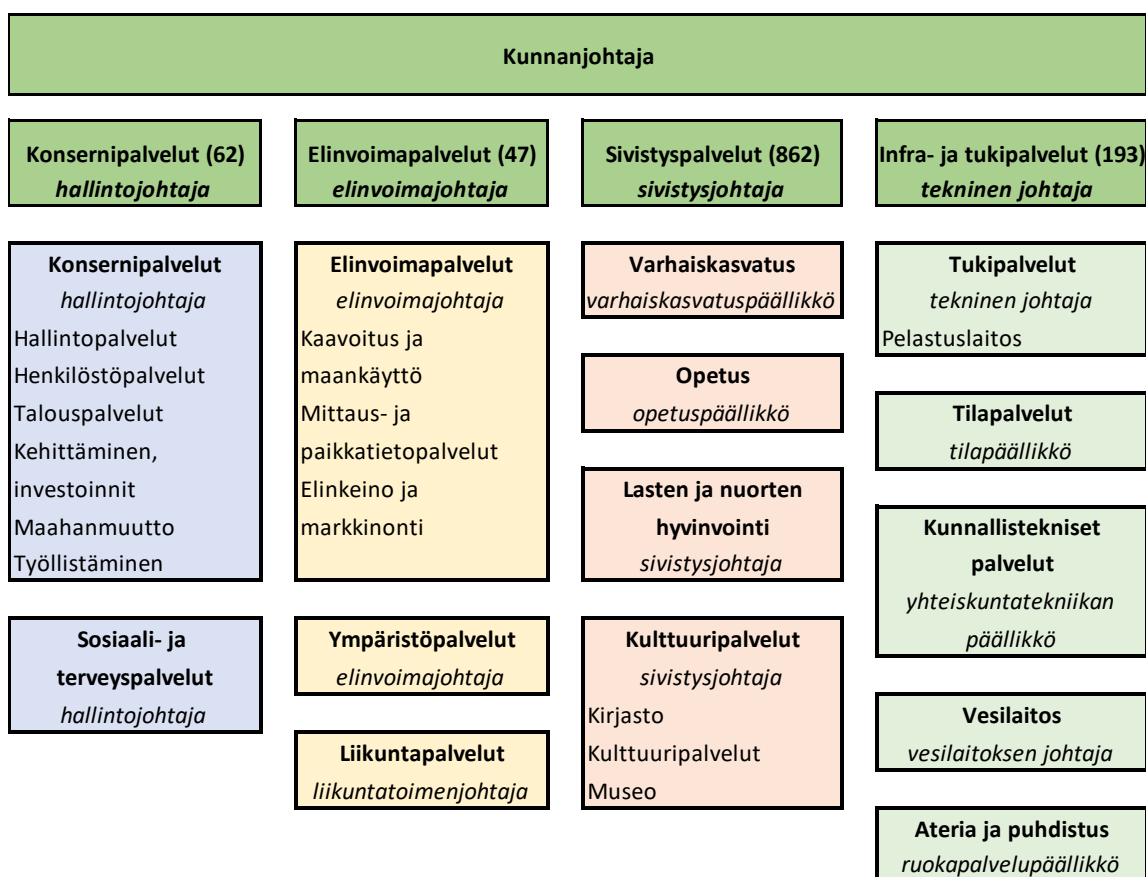


Kuntastrategiassa tulee huomioida kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, huolehtia lakivelvoitteisten palvelujen säädetyistä tavoitteista, huomioida politiikka, asukkaiden vaikuttamismahdollisuus, elinympäristön ja elinvoiman kehittäminen. Kuntalain 110§ on säädetty kuntastrategiasta. Talousarvion- ja suunnitelman laatimisessa on huomioitava kuntastrategia. (Majava 2017, 2.)

Tavoitteet kuntastrategian saavuttamiseen ja onnistumiseen: vuorovaikutus, joka toimii jokaiseen suuntaan sekä yhteinen ymmärrys, joka lisää sitoutuneisuutta aikaansaaden strategian mukaisen tavoitteen. On hyvä myös ymmärtää aikajäanne. Arvostetaan historiaa ja ymmärretään nykytilan merkitys. Luodaan yhteinen näkemys ja suunta nykytilasta sekä siihen vaikuttavista vahvuuksista ja heikkouksista. Tavoitteena on ylittää arvokkaasti valtuustokaudet. Tähän kaikkkeen vaikuttavat tehdyt valinnat, toimiva strategia sisältää valintoja ja prioriteetteja, vuorovaikutus on tärkeä osa valintojen syntymistä. Lopullisesti valituista valinnoista on vastuussa valtuusto, hallitus ja johtoryhmä. Johtamisjärjestelmässä on muistettava, että strategia on suuntaa antava ja joustava. On tärkeää ymmärtää strategian merkitys talousarviota rakentaessa. Mittaamisella on myös merkitystä: mitä mitataan, miten mitataan, milloin ja kuinka usein mitataan. Arviointi on osa prosessia, sitä saa mitä mitataan. (Majava 2017, 3-8.)

## 2.2 Kunnan hallinto

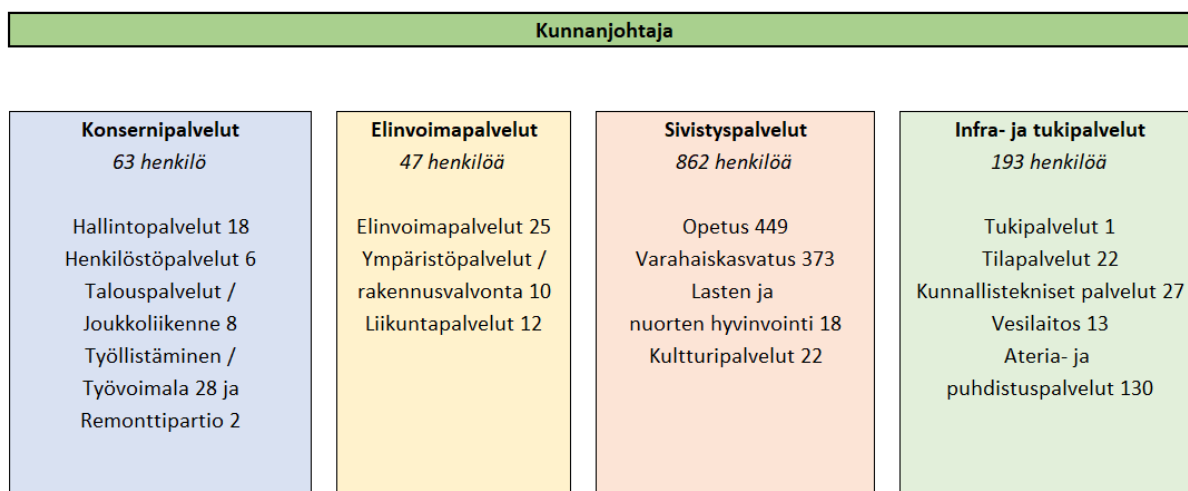
Vihdin hallinnollinen keskus sijaitsee Nummelassa (2004 jälkeen). Kunnassa on kunnanjohtajan virka. Kunnanjohtajan tehtävänä on johtaa ja valvoa kunnan hallituksen alaisena kunnan hallintoa ja taloutta sekä toimielinten ja kunnan henkilökunnan (2018 /1166 henkilöä) toimintaa. Kunnan toiminta on jaettu neljään palvelukeskukseen, jotka muodostuvat palvelukokonaisuuksista, joita kutsutaan kunnan hallintosäännön mukaisesti tulosalueiksi. Palvelukeskusten johtajina toimivat seuraavat viranhaltijat: hallintojohtaja, elinvoimajohtaja, sivistysjohtaja ja tekninen johtaja (alla kaavio palvelukeskuksista ja niissä toimivista tulosalueista).



Kuva 2: Vihdin kunnan organisaatiokaavio 1.8.2018 lähtien. (Vihdin kunnan hallintosääntö 2018.)

Vihdin kunnan johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Vihdin kunnanjohtaja, koostuu organisaation ylimmistä palvelukeskusten johtajista; hallintojohtaja, elinvoimajohtaja, sivistysjohtaja, tekninen johtaja, lisäksi johtoryhmään kuuluvat talousjohtaja, henkilöstöjohtaja, tietohallintojohtaja, brändikehittäjä sekä yksi työntekijöiden edustaja. Johtoryhmän sihteerinä toimii brändikehittäjä. Kuntaorganisaatiossa päätöksenteko menee johtoryhmän päätösten kautta joko käytäntöön tai esitettäväksi eteenpäin kunnanhallitukselle ja/tai kunnanvaltuustolle.

## 2.3 Kannustinjärjestelmän käyttäjät, henkilöstö



Kuva 3: Vihdin kunnan henkilöstörakenne palvelukeskuksittain vuoden 2018 lopussa. Vihdin kunnan palveluksessa työskenteli yhteensä 1 166 henkilöä.

## 2.4 Vihdin kunta lukuina

Vihti tarjoaa asukkaille toimivat peruspalvelut, laajat kaupalliset palvelut sekä runsaasti yksilöllisiä palveluja ja erikoisliikkeitä. Vihdissä on yrityksiä noin 2000 kpl ja työpaikkoja Vihdissä on noin 8000.

Vihdissä on asukkaita noin 29 000 asukasta, joista reilu 21 000 (75,5 %) asuu taajamissa. Vihdin väestön kehitys on kasvusuuntainen, 1980 asukkaita oli 16 871 ja 2019 asukkaita on 29 211. Suurin Vihdin taajamista on Nummela (n. 14 000 asukasta), muut Vihdit taajamat ovat Vihdin kirkonkylä (n. 3 200 asukasta), Ojakkala (n. 1 200 asukasta) ja Otalampi (n. 700 asukasta). (Tilastokeskus 2018.)

### 3 TARKOITUS JA TAVOITE

Vihdin kunnan henkilöstöjohtaja tarjosi minulle mahdollisuuden osallistua Vihdin kunnan kannustinjärjestelmän luomiseen. Toimin projektissa fasilitaattorina ja kehittämissu-työn konsulttina. Konsultin roolini ulkopuolisena ja riippumattomana toimijana mah-dollisti mielestäni hyvin avoimen kommunikaation minun ja organisaation välillä. Koin oppivani paljon julkisen organisaation toiminta- ja ajatusmalleista avoimen kommuni-kaation kautta. Haasteelliseksi koin omien hyviksi ja toimiviksi kokemieni toimintata-pojen käytön nopeatahtisessa jalkautuksessa.

Kiinnostukseni henkilöstöhallinnon tehtäviin sekä henkilöstön osallistamiseen ja muu-tosjohtamiseen innosti minut lähtemään mukaan tähän projektiin. Ulkopuolisena nä-kemykseni palkitsemisen jalkauttamisesta kuntaorganisaatioon tuntui ensin kömpe-löltä, mutta lopulta palkitsevalta. Ensitöikseni tutustuin Vihdin kunnan organisaatioon ja työhyvinvoinnin tunnuslukuihin, joiden avulla sain käsityksen siitä, mitä taustateki-jöitä projektissa on mahdollisesti huomioitava. Eniten minua kiinnosti projektin lopulli-nen tulos.

Vuoden 2018 henkilöstöraportti osoittaa selkeän negatiivisen suuntauksen henkilös-tön työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointikyselyn mukaan työhyvinvointi on laskenut, sai-rauspoissaolot lisääntyneet sekä vaihtuvuus kuntaorganisaatiossa on kasvanut mer-kittävästi. Mielestäni tämä yhteisö tarvitsee nyt eväitä, joilla nostetaan motivaatiota, sitoudutaan työhön ja lisätään yhteisöllisyyttä sekä kunnan sisällä että kuntalaisten kesken.

Projektin edetessä ja henkilöstöä haastatellessa minulle nousi esiin kuva vanhoihin toimintamalleihin jumiutuneesta organisaatiosta. Yhtenä haasteena havaitsin ajatus-mallin, että uudet toimintatavat aina jollain tavoin pienentävät aiemmin saavutettuja etuja. Ymmärsin nopeasti, että tämän on muututtava, jotta toiminta voi kehittyä ja kunnassa saadaan aikaiseksi kunnan strategian mukainen innovatiivinen toiminta-kulttuuri.

### 3.1 Kuntatyön kehittäminen

Kuntatyön muutostarpeesta kirjoitetaan paljon. Pärjätäkseen kuntien välisessä kilpailussa on kunnan palvelujen ja tuotteiden kehityttävä koko ajan. Kehittämiseen vaaditaan innovatiivista kulttuuria, jotta saadaan luotua riittävästi uusia ideoita. Muotoiluajattelua voisi hyödyntää palvelujen ja toiminnan uudistamiseksi. Muotoiluajattelun läpivientiin vaaditaan mukaan innovatiivisia ja luovia tekijöitä. (Varamäki 2019, 113 - 114.)

Havaintojeni mukaan kunta-alan konsernirakenteiden toiminta on hierakista ja hidadista, kehittämistyö vahvasti hierarkisessa toiminnassa vaatii enemmän kärsivällisyyttä sekä voimia odottaa päätöksiä sekä päätösten jälkeisiä toimeenpanolupia. Hitaus saattaa turhauttaa ja latistaa kehittämistyössä tarvittavaa innovatiivista kulttuuria.

Kuten yritysmaailmassa, niin myös kuntasektorilla on tärkeää huomioida olennaiset sidokset johtamisvälineiden välillä. Strategia ja tavoitteet, johtamisprosessit, henkilöstö, organisaation tavoitteet ja palkitseminen ovat kaikki sidoksissa toisiinsa. Ottamalla kaikki edellä mainitut johtamisen välineet käyttöön ja suunnittelemalla ne yhteensopiviksi toistensa kanssa varmistetaan, että ne tukevat toisiaan ja kokonaisuus toimii. (Ylikorkala & Hakola A. & Hakola N. & Hulkko-Nyman 2018, 20-21.)

### 3.2 Kannustinjärjestelmän tavoite

Vihdin kunnan tavoitteena oli luoda vuoden 2019 aikana Vihdin kunnan henkilöstölle kannustava palkitsemisjärjestelmä, jonka tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä uusiin innovaatioihin ja kokeiluihin, mitkä tukevat kunnan strategiaa. (Vihdin talousarvio 2019, 30.) Palkitsemisjärjestelmää varten on varattu vuonna 2019 talousarvioon 25 000 euroa. Henkilöstötyön oma strateginen teko tulee olemaan kuntastrategiaa tukevan palkitsemisjärjestelmän aikaansaaminen ja ”koekäyttö” vuoden 2019 aikana.

Alkuvuodesta määritellään strategiaa tukevat palkitsemisen kriteerit, kesällä järjestelmä hyväksytään, syksyllä tehdään esitykset palkittavista ja joulukuussa palkitaan. Lisäksi keskitytään henkilöstön palveluasenteen suuntaamiseen yhä lähemmäksi kuntalaista ja asiakasta. (Vihdin talousarvio vuodelle 2019. s. 61.)

Vihdin kunnalla strategiaan kirjatun tavoitteen mukainen toiminta on katsottu hyväksi tavaksi saada kehitettyä kunnan palveluja. Osana strategiaa oleva innovatiivisuuden lisääminen kannustaa henkilöstöä miettimään nykyisiä toimintatapoja. Nykyisiä toimintatapoja ja palveluja voidaan kehittää tai luoda kokonaan uusia. Uusien palvelujen luomisessa tulee huomioida asiakkaan tarve uudelle palvelutuotteelle tai -järjestelmälle. Toiminnassa ideana on asiakaslähtöisyys: onko tarve vanhojen jo olemassa olevien palvelujen tai toimintojen mahdollinen kehittäminen, vaiko kokonaan uuden luominen. Kunnalla näitä voi pohtia toimiala kohtaisesti. (Ojansalo & Moilanen & Rita-lahti 2014, 85.)

Innovaatioiden tuottaminen on mahdollista ja onnistuu hyvin kuntatyössä. Innovatiivinen kuntatoiminta on välttämätöntä. Kuntien on pysyttävä kilpailukyisinä ja kehittyvinä kuntien välisessä kilpailussa asukkaista ja työntekijöistä sekä yritysten sijoittumisesta.

Kannustinpalkkiojärjestelmän tavoite on kehittää kunnan toimintaa. Tavoitteena on strategian mukainen uusi toimintakulttuuri, joka kannustaa kokeilemaan uutta ja ottamaan hallittuja riskejä. (Vihdin talousarvio vuodelle 2019, 8.) Tavoitteena oli luoda Vihdin kunnalle oma ja toimiva kannustinjärjestelmä osallistaen koko henkilöstö mukaan suunnitteluvaiheeseen eri tavoin.

## 4 KÄSITTEET

### 4.1 Palvelumuotoilu

Kunnan palvelujen kehittämiseen voidaan yleisesti käyttää palvelumuotoilua.

Palvelumuotoilun kehittämisen ideana on asiakaslähtöisyys, muotoiluajattelun hyödyntäminen, tulevaisuuteen suuntaaminen ja yhdessä kehittäminen sekä ihmisten osallistaminen. (Varamäki ja Helle: Kunteko.fi/podcast: Jakso 4: Työelämän muotoilu.) Vihti voisi hyötyä palvelumuotoilusta.

Vihdin organisaatio, kunta ja sen asukkaat yksilöinä tai yhteisönä toimisivat palvelujen kehittäjinä. Palvelujen kehittäminen on aina lähtöisin käyttäjien tarpeista. Palveluja voidaan kehittää toiminnan kaikilla organisaation tasoilla erilaisissa prosesseissa ja asiakastyössä. Palvelumuotoilussa haetaan helppokäyttöisyyttä, hyötyä sekä haluttavia palvelukokonaisuuksia. Yrityksen tai organisaation toiminnan tuottavuutta tarkastellessa palvelumuotoilussa haetaan taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta sekä esteettisyyttä. (Ojansalo ym. 2014,17.)

Palvelumuotoilu lähtee palveluprosessista, jossa korostuu luovuus ja yhteisöllisyys sekä osallistava toimintatapa. Palvelumuotoiluprosessi sisältää neljä vaihetta:

1. Kartoita ja ymmärrä
    - asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys, olemassa oleva tieto
  2. Suunnittelu ja ideointi
    - osallistava toiminta, luodaan yhdessä ja toimitaan avoimesti
  3. Mallinna ja arvioi
    - visualisoiva, simuloiva sekä kokeileva
  4. Konseptoi ja vaikuta
    - erilaiset muutostilanteet ja niiden käyttöönotto
- (Ojansalo ym. 2014, 75.)

## 4.2 Innovointi

Lyhyesti innovaatiota voidaan kuvata sanalla uudistus ja innovointia sanalla uudistaminen. Kannustinpalkkion luonti oli innovointia, joka johtaa strategisiin tekoihin, joiden myötä innovoidaan kunnan toimintatapoja tai palveluja.

Innovaatio syntyy monesti useiden kokeilujen kautta ideasta, joka on viety jo käytäntöön. Pelkkä idea ilman käytännön toteutusta ei ole vielä innovaatio.

Innovaation tarkoituksena on tuottaa hyötyä sen kehittäjille kuin myös käyttäjille. Se voi olla uusi parempi tuote tai palvelu, uusi toimintatapa, palvelutason parannus tai uudenlainen näkökulma. Innovaatio on jotain uutta. Innovaatio voi syntyä työn äärellä suorittaen pieniä arkisia askareita, joita lähtee kehittämään. Innovaatiokulttuuri eli innovointi: uudistaminen ja kehittäminen on jatkuvana osana jokapäiväistä toimintaa. Ottamalla mukaan innovoinnin arjen työssä, se auttaa synnyttämään ja kehittämään jo olemassa olevia palveluja tai toimintatapoja. Innovointia voi tehdä yksin tai yhdessä, innovointi ei tarvitse erityistaitoja tai koulutusta. Sitä voi tehdä kuka vaan rohkeasti kokeilemalla. (Kylliäinen 2019.)

Julkisella sektorilla innovaatiosta hyöttyy koko yhteiskunta. Kansalaisille tarjotaan parempaa ja laadukkaampaa palvelua, hyvinvoinnin lisäämistä, taloudellista säästöä tai toiminnan tehostamista. On muistettava, että julkiset palvelut tuotetaan ja maksetaan verorahoilla ja hyvät käytänteet kopioituvat naapuri organisaatioihin.

## 4.3 Innovaatiot ja niiden synty

Tiedämme nyt mistä innovaatio syntyy. Innovaatio syntyy suorittamisen ja tekemisen oivalluksena. Kuka vaan voi siis synnyttää innovaation. Se ei ole sidottu paikkaan tai aikaan. Innovaation syntymiselle ei tarvita laboratorioita eikä tutkimuskeskusta. Innovaatioita syntyy yksittäisten ihmisten välisissä keskusteluissa tai omassa tekemisessä. Parhaat innovaatiot syntyvät eri alojen ammattilaisten osaamisen välisessä kohtaamisessa, arjen keskellä missä ja milloin vaan.



Innovaatioiden syntyminen on mahdollista Vihdin kunnan palveluksessa, arjen toimintoja suorittaessa tai vaikka lenkkipolulla. Innovaatiot ovat moottoreita, joita Vihdin kunta tarvitsee luovuuden, uudistumisen, talouskasvun, kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin kehittämiseen. (Ojansalo ym. 2014, 85.)

Innovaatiosta on hyötyä palveluiden kehittämisessä. Kunta tarvitsee innovaatioita tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen ja sitä kautta markkinaosuuden kasvattamiseen. Uusilla tuotteilla tai palveluilla pyritään lisäämään kannattavuutta. (Ojansalo ym. 2014, 83.)

Innovaatioiden synnyttämiseen tarvitaan toki myös koulutusta. Innovaatioita on hyvin erityyppisiä. Kehittämistyössä tarvitaan tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamista, kun taas palveluinnovoinnissa innovaatiot syntyvät yleensä kokemusten ja asiakastyön seurauksena, palveluiden kehittämisinnovaatioina. Innovaatiot ovat aina asiakaslähtöisiä, joko toiminnan, tuotteen tai palvelun parantamista, kehittämistä tai kokonaan jonkun uuden luomista kuten aikoinaan digitaalisuuden kehittämisen seurauksena internet.

Vihdin kunnalla strategiaan kirjatun tavoitteen mukainen toiminta on katsottu hyväksi tavaksi saada kehitettyä kunnan palveluja.

Innovaatiotoiminta kannustaa henkilöstöä miettimään nykyisiä toimintatapoja: voidaanko niitä kehittää tai luoda kokonaan uudenlainen toimintamalli sekä uusia palveluja, kaipaavatko asiakkaat jotain uutta, esimerkiksi palvelutuotetta tai -järjestelmiä. Toiminnassa ideana on asiakaslähtöisyys, onko tarve vanhojen jo olemassa olevien mahdollinen kehittäminen vaiko kokonaan uuden luominen. Kunnalla näitä voi pohtia toimiala kohtaisesti. (Ojansalo ym. 2014, 85.)

#### 4.4 Palkitseminen

Palkitseminen on yritykselle organisaation johtamisen väline, jolla pyritään kohdentamaan yrityksen henkilöstövoimavarat yrityksen strategian mukaisesti toiminnan kehittämiseen ja yrityksen tuoton ja liikevaihdon parantamiseen.

Ennen kun palkitseminen otetaan käyttöön, on syytä tarkastella palkitsemista ja sen mahdollisia haasteita lähemmin. Yksistään palkitseminen ei tuota tulosta. Palkitsemisen kokonaisvaltainen tunteminen sekä sen strategian toteutumista tukeva rakenne on tärkeää. Vaikutukset organisaation toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin voivat olla muuten negatiiviset. Olettaisin että henkilöstöllä on suuria odotuksia palkitsemisesta, joten palkitsemisen on syytä olla toimiva. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari. 2006, 33-34.)

Työntekijöiden tietämys palkitsemisesta yksilötasolla vaikuttaa oleellisesti onnistuneeseen palkitsemiseen. Henkilöstöllä on tieto mitä heiltä odotetaan ja miten heidän onnistumistaan palkitaan. (Hakonen & Nylander 2015, 231.)

On totuttu, ettei julkisella sektorilla ole erillistä palkitsemiskulttuuria. Palkat ovat työehtosopimuksen mukaisia ja niihin lisätään prosentuaalisia kokemuslisiä. Nyt tämäkin raja on hiljalleen särkynyt ja yhä useampi kunta tai kaupunki pyrkii erottautumaan muista. Palkitseminen tarjoaa mahdollisuuden nostaa oman organisaation arvoa kilpailukykyisempänä työnantajana. Työnantajakuvaan vaikutetaan myös palvelujen ja tarjonnan kehitystyöllä sekä lisääntyvällä hyvinvoinnilla, johon strategisella palkitsemisella pyritään.

Palkitsemisen hyötyjä on syytä tarkastella vuosittain. Palkitsemisella on paljon vaikutusta organisaation menestykseen, joten on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti mihin palkitseminen on vaikuttanut.

Palkitseminen selkeyttää ja hahmottaa ymmärrystä organisaation arvoista ja tavoitteista, myös tavoitteiden saavuttaminen on mitattavissa selkeämmin, kun arvioidaan palkitsemiskriteerien saavuttamista. Uskon, että palkitseminen innostaa enemmän kokeiluihin, kehittämään työtä ja sen tekijöitä. Palkitsemisen myötä työn sisältö muuttuu mielenkiintoisemmaksi ja palkitseminen tukee uralla kehittymistä, mikä mahdollistaa muutospolut uusiin erilaisiin työtehtäviin. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhön, tapaan miten se tehdään, mitä tehdään ja milloin tehdään. Palkitseminen vaikuttaa myös välillisesti, työnkuviin vaikuttavien innovaatioiden myötä sekä työnimun kasvuun.

Palkitsemisessa annettava palaute kehittää palautekulttuuria, opitaan molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Aktiivinen palautekulttuuri opettaa ja kehittää.

(Ylikorkala ym. 2018, 30-31.)

Julkisen sektorin palkitseminen on haasteellisempaa kuin yksityisen. Haasteena on heikko palkitsemiskulttuuri, vähäinen rahankäyttö, julkisuus ja politikointi. Myös palautekulttuuri on heikompaa. Vuonna 2016 tehdyssä kunta-alan tutkimuksessa vain puolet kunta-alan työntekijöistä koki saavansa esimieheltään palautetta suoritetusta työstään. Työ- ja virkaehtosopimukset vaikuttavat julkisen alan palkkausjärjestelmään. Ne koetaan kankeiksi ja palkitseminen koetaan työlääksi ja raskaaksi. Joten rahalla palkitseminen ei ole ollut julkisen organisaation vahvuuksia. Toivottavasti tässäkin alkaa muutos. (Ylikorkala ym. 2018,129-132.)

#### 4.5 Suorituksen arviointi

Suorituksen arvioinnin tavoitteena on mitata asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet asetetaan konsernitasolta yksilötasolle huomioiden tiimi ja organisaatio rakenteet. Suoritusta arvioidaan asetettuja tavoitteita vasten. Mittarina voidaan käyttää työsuoritusta tai sen kehittämistä tai asetettuja aikarajoja työtehtävistä suoriutumiselle.

Mittaamista tehdään eri tavoin riippuen työpaikasta ja organisaation kulttuurista. Kulttuuri rakentuu suorituksen seurannan tärkeyden myötä. Käytetäänkö suorituksen seurantaan tärkeänä osana yrityksen tulosseuranta vai ei, määrittää kulttuuria. Tulosten käsittelyn ja arviointien käytetyimpiä välineitä ovat kehityskeskustelut ja arviointi, ensin tiimitasolla ja sen jälkeen yksilötasolla. Arviointia suoritetaan esimies- ja alaiskeskustelujen merkeissä 1 - 4 kertaa vuodessa.

Tarve keskustelukertojen määrälle vuositason tasolla riippuu organisaatiosta ja työnluonteesta. Jatkuvasti muuttuvassa ja hektisessä työssä keskustelukertojen tarve on suurempi, kuin taas julkisessa hallinnossa, jossa kerran vuodessa käytävät keskustelut on olleet riittäviä. Keskustelussa käytetään arviointilomaketta tai -korttia, jota käytetään todentamaan suoritusta, saavutuksia tai saavuttamatta jääneitä tavoitteita.

Henkilöstöllä tulee olla selkeät strategian mukaiset tavoitteet tiedossa, joiden perusteella voidaan edetä arvioinnissa. (Kauhanen 2012, 101-102.)

Arviointimenetelmistä keskustelut ja niiden pohjalta täytetty arviointilomake on käytetyin suorituksen arvioinnin menetelmän työkalu.

Keskustelut on usein liitetty osaksi henkilöstöhallinnon käytössä olevaa HR-järjestelmään, mikä on rajoitetuin osin koko konsernin käytössä. Järjestelmiin päivitetään henkilötasolla työntekijän koulutustarpeet, suoristukset, vahvuudet ja kehitettävät kohteet. Kaikkea ohjaa strategiaan liitytetyt tavoitteet. Suoritusta voidaan mitata laadun, määrän, nopeuden ja tuottavuuden mukaan. Palvelujen laadun kehittymistä asiakkaiden, käyttäjien tai työyhteisön palautteiden perusteella. Tulostavoitteet on liitetty selkeästi yrityksen tulokseen, joita tarkastellaan tili- ja välitilinpäätöksissä joko henkilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla. Tämän päivän tiedolla johtamisen työkaluna nämäkin luvut ovat saatavilla päivittäin.

Palkitsemista on hyvä arvioida aika ajoin. Vähintäänkin vuosittain esimerkiksi yrityksen strategiaproessin yhteenvetovaiheessa.

Vertailua voi tehdä saman kaltaisiin toimijoihin, yrityksiin, kuntiin eli kilpaileviin palvelujen tuottajiin. Esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen parissa työskennellessä analysoidaan ja vertaillaan muihin samankaltaisiin toimijoihin ja tarkastellaan palkitsemisen vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Palkitsemisen kokonaisvaltaisesta vaikutuksesta yrityksen strategian mukaiseen toimintaan tehdään arviointia ja tarvittavaa uudelleen linjausta palkitsemisen suunnitteluun organisoidussa suunnittelu- ja johtoryhmässä. Arvioinnissa tulisi huomioida tuleeko palkitsemista kehittää joltakin osin, voidaanko sitä parantaa, miten kehittämiskohteet priorisoidaan ja projektoidaan sekä miten tulokset viestitään henkilöstölle. Palkitsemisen vaikutuksia tulisi tarkastella laajalti monesta näkökulmasta, miten palkitseminen vaikuttaa organisaatioon lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä sekä ovatko vaikutukset myönteisiä.

Lisäksi voidaan tehdä henkilöstökysely, jonka perusteella saadaan välitön tieto palkitsemisen vaikutuksesta henkilöstön tunteeseen. (Rantamäki ym. 2006, 132-133.)

Palkitsemista voidaan tutkia yksilötasolla psykologisesta näkökulmasta ja organisaatiotasolla taloustieteellisestä näkökulmasta.

Psykologisesta näkökulmasta lähestyttäessä palkitsemisessa mietitään motivaation ja sitoutuneisuuden vaikutuksia yksilötasolla.

Palkitseminen koetaan hyvin eri tavalla. Toisille palkitsemisen tavoitteet ovat ymmärrettävissä ja kriteerien saavuttaminen strategian tavoitteiden mukaisesti tuntuu mahdolliselta, mutta toiselle palkitseminen jo käsitteenä aiheuttaa epätasa-arvoisen tunteen, jolloin ei ymmärretä strategian sisältöä eikä tavoitteita. Vihdin kunta on tästä esimerkkinä, tutkittavan organisaation sisältä on tullut tietoa, etteivät kaikki työntekijät tunne strategiaa eivätkä ymmärrä palkitsemisjärjestelmän tavoitteita tai käsitteitä. Tällöin voi palkitsemisjärjestelmä tuntua pelottavalta ja se aiheuttaa eriarvoisuuden lisääntymisen tunnetta.

Taloustieteilijöitä kiinnostaa palkitsemiskäytännöt ja palkitsemisen vaikutus organisaation tunnuslukuihin. Tutkimusta tehdään kokonaisvaltaisesti organisaatiotasolla eikä yksilöitä huomioida erillisenä. (Hakonen & Nylander 2015, 12-13.)

Miksi palkitsemiseen kannattaa lähteä kaikesta huolimatta? Ensisijaisesti palkitsemisella tavoitellaan toiminnan ja palveluiden kehittymistä. Yleisesti on tietoa siitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä palkitsemiseen. Tavoitteet ovat selkeitä ja toiminta määräytyy strategian mukaan.

Pelkkä peruspalkka ei houkuttele, eikä auta työnantajaa menestymään. Menestynyt organisaatio on kilpailukykyisempi ja sillä on paremmat edellytykset saada osaavaa työvoimaa, joka innostuu palkitsemisesta ja on sitoutunut. Yrityksen menestykseen vaikuttaa palkitsemisen kokonaisuus eli palkitsemisstrategia, mikä yrityksen kannattaa sisäistää.

(Hakonen & Nylander 2015, 23.)

#### 4.6 Osallisuus

Ihminen kuuluu koko elämänsä johonkin yhteisöön aina päiväkodista vanhainkotiin sekä asuinpaikkansa mukaan kyläyhteisöön tai kaupunkiin.

Yhteisöllisyys on sosiaalista kanssakäyntiä ja yhteistoimintaa. Ihmisten välinen sosiaalinen yhteys on sosiaali-, teknologia- ja kulttuurihistorian saatossa muuttunut ja saanut uusia muotoja. Ihminen kehittää taitojaan toimia yhteisön jäsenenä koko elämänsä ajan. Tavoitteena on, että jokainen yhteisön jäsen voi hyvin, jakaa tietojaan ja taitojaan sekä kehittyy yhteisön jäsenenä yhteisön tavoitteiden mukaisesti.

Yhteisö voi hyvin, kun sitä hoidetaan ja kehitetään muuttuvan yhteiskunnan mukana. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9-14.) Yksilön sosiaaliseen kehitykseen vaikuttaa jo lapsena saadut sosiaalistuttavat kokemukset. Yhteisön jäsenenä yksilö oppii toimimaan vuorovaikutussuhteiden kautta käyttäen kommunikaatiotaitoja etenkin kieltä, jonka tarkoituksena on sisäistää ja oppia sekä kasvattaa kommunikaatiokykyä. (Kuusela 2007, 111-113.)

Sosiaalipedagogisesta näkökulmasta tarkasteltuna osallisuus käsitteenä nähdään suhteena. Yksilö on osa, toimii osana ja kokee olevansa osa työyhteisöä. Osallisuus toteutuu yksilön ja työyhteisön välisessä suhteessa. Suhteen muodostamisessa on kolme osa-aluetta: johonkin kuuluminen, johonkin osallistuminen ja kuulumisen tunne. Osallisuuden toteutuminen edellyttää näitä kaikkia kolmea yhdessä. Osallistuminen edellyttää ihmiseltä toiminnallista läsnäoloa, vuorovaikutuksellisuutta ja suhteita luovaan toimintaan. Kirjassa Sosiaalipedagogiikkaa avataan osallisuutta ihmisen ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tätä samaa ajatusmallia voi hyödyntää myös työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta.

Osallisuudella työyhteisössä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisönsä asioihin, tulla kuulluksi, kun päätetään yhteisistä asioista sekä ottaa osaa yhteisöä kehittävään toimintaan. (Nivala & Ryyänen 2019, 138.) Kun tätä asiaa tarkastellaan nyt Vihdin kannustinpalkkiojärjestelmän prosessin menettelytapojen valossa, voidaan todeta, että osallisuus kunnan organisaatiossa yksilötasolla on toteutunut työyhteisöä koskevan uuden palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa ja toiminnan käynnistämisessä. Osallisuuden tavoitteena on kehittää työyhteisöä, jonka työntekijöille voi rakentua tunne työyhteisöön kuulumisesta arvokkaina jäseninä. Heillä on mahdollisuus ja he haluavat käyttää mahdollisuuttaan osallistua työyhteisön toimintaan ja tulla kuulluksi tärkeiden asioiden päätöksissä. Sosiaalipedagogisena toimintana osallisuuden edistäminen on kasvun tukemista yhteisön jäsenenä. Lopulta tavoitteena on rohkaista ja vahvistaa jokaisen työntekijän rohkeutta, halua ja valmiuksia vuorovaikutussuhteeseen ja yhteistoimintaan. (Nivala & Ryyänen 2019, 139.) Aloitimme osallisuuden tarkastelun yhteisöllisyydellä, miten ihminen on jo syntymästään alkaen osa jotakin yhteisöä. Yhteisöllisyydellä on merkittävä osa osallisuudessa kuten sosiaalipedagogisesta näkökulmasta voi todeta.

#### 4.7 Osallistaminen

Osallistamisella tarjotaan konkreettisesti mahdollisuus osallisuuteen, eli johonkin kuulumisen sekä johonkin osallistuminen ja kuulumisen tunne. (Toikko & Rantanen 2009, 89.)

Tarjotaan mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja kehittämiseen sekä vaikuttaa asioihin ja päätöksiin, jotka koskevat henkilöä itseään. Osallistava menettelytapa voisi olla keskusteluun osallistaminen mielipidettä ja näkemystä kyselemällä tai roolittaminen ryhmä- ja projektityössä sekä jokaisen kuulluksi tulemisen varmistaminen.

Osallistaminen on kehittämistyössä tärkeä työväline. Kehittämistyössä henkilöillä, joilla on rooli kehittämistyön lopputulokseen nähden, joko käyttäjinä tai palvelun tarjoajina on ryhmässä muiden asiantuntijoiden kanssa tärkeä rooli. Kehittämistyö vaatii tietoja ja taitoja, joita ei voida nykymaailmassa olettaa olevan vain esimiehillä.

Asiantuntija- ja muissakin organisaatioissa on valtava määrä osaamista ja jokainen on oman alansa asiantuntija. Osallistamalla ja käyttämällä kaikkien asiantuntijuutta saadaan käyttäjille ja asiakkaille paras mahdollinen lopputulos.

Kun ymmärretään kehittämistyön haasteet, voidaan osallistamalla hyödyntää osallistuvien tekijöiden osaaminen, eikä nojata vain esimiehen osaamiseen.

(Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Osallistamalla tarjotaan mahdollisuus antaa oma mielipide joko omana näkemyksenä käyttäjänä tai asiantuntijana. Osallistajana toimii esimies, yritys tai muu taho johon osallistujat kuuluvat tai josta heillä on mielipide.

Vihdin kunnalla henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua kannustinpalkkiojärjestelmän kehittämiseen osallistamalla henkilöstöä ryhmätyömenetelmin, mahdollistamalla mielipiteiden antaminen sekä tarjoamalla mahdollisuus avoimeen keskusteluun.

#### 4.8 Legitiimiys

Palkitsemisessa termi legitiimi on tärkeä osa palkitsemiskulttuuria mikä on huomioitava palkitsemisen suunnitteluvaiheessa. Pidetäänkö organisaation palkitsemista legitiiminä eli hyväksyttävänä.

Yksittäinen havainnoitsija voi olla sitä mieltä, että idea tai toiminta ei ole legitiimi. Organisaatio pyrkii yhteiskunnallisesti näyttämään hyvältä ja legitiimiltä. Tämä vaikuttaa siihen, että kuinka paljon myös organisaatioiden välisiä palkkiojärjestelmiä kopioidaan keskenään. Jos organisaatiolla on vahva legitiimi niin sen palkkiojärjestelmää ja ajatusmalleja kopioidaan enemmän. Yleensä kun otetaan parhaat käytänteet muualta käyttöön, ne eivät sovellu omaan organisaatioon sellaisenaan. Silloin on hyvä muistaa, että strategisella ajattelulla pyritään saamaan ensisijaisesti omaan organisaatioon so-piva ja toimiva palkitsemismuoto. Muualta legitiimein perustein kopioitu malli saatetaan huomata itselle sopimattomaksi vasta käyttöönoton ja arviointi vaiheen jälkeen. (Hakonen & Nylander 2015, 99-101.)

#### 4.9 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on osa organisaation liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yrityksen tulostavoitteiden saavuttamisessa. Asetetut tavoitteet saavutetaan kehittämällä henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtamisen joka osa-alueelle laaditaan suunnitelmalliset henkilöstöpolitiikan tavoitteet. Ennakointi ja tiedolla johtamisen työkalut mahdollistavat henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun. Tavoitteena on tuottaa tietoa henkilöstön tarpeellisuudesta, määrästä sekä laadusta. (Kauhanen 2012, 2-3.)

Henkilöstö on yrityksen toinen voimavara ja ainoastaan henkilöstön avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa, johdon tulisi muistaa tämä ja kiittää työntekijöitä muutenkin kuin juhlapuheissaan.

Yrityksen toinen voimavara on raha. Rahallakaan ei aina saa hyviä tekijöitä. (Kauhanen 2012, 16-17.) Työntekijöille ei tänä päivänä ole ratkaisevinta palkan määrä. Suurempi tekijä rekrytoinnissa ja henkilöstön motivoinnissa on yrityksen maine.



Kun yrityksen henkilöstö voi hyvin ja työhyvinvointi on korkealla, voidaan siitä päätellä, että yrityksen sisällä asiat ovat hyvin. Pidetään huolta henkilöstön hyvinvoinnista laajemmin kuin lakisääteisten määräysten mukaisesti. Tähän voisi lisätä vielä henkilöstön osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen.

Henkilöstön ei pidä tuudittautua siihen, ettei mikään muutu työssä, jonka on aikoinaan vastaanottanut. Näin ei ole enää! Työ muuttuu koko ajan. Sen tekijöiden tulee kehittää omaa osaamistaan, työtapojaan ja ylläpitää omaa hyvinvointia. Ei täysin yksin vaan yhdessä organisaation tukemana yhteistoiminnallisesti. (Kasvio 2014, 226-229.)

Yhteistoiminnallisen kehittämisen mallissa henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen, siitä miten työtä tulisi tehdä ja uudistaa. Lähtökohtaisena ajatusmallina; jokainen on oman työnsä asiantuntija. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä tehdään kokonaisvaltaisesti yhdessä kehittämistyötä, mukana johto, esimiehet, henkilöstö ja usein myös palvelujen käyttäjät ja yhteistyökumppanit. (Kauhanen 2018, 28-29.)

#### 4.10 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Tärkeänä osana oli huomioida koettu oikeudenmukaisuus, joka on vahvasti mukana palkitsemisessa ja sitä ei voi ohittaa suunnitteluvaiheessa, koska siihen joutuu palaamaan varmasti myöhemmin. Yksilöitä palkittaessa on monta mielipidettä palkitsemisen lopputuloksesta: ovatko jakoperusteet oikeudenmukaisia, onko päätöksessä käytetty oikeudenmukaisia menettelytapoja ja miten palkitsemiseen liittyvät vuorovaikutustilanteet ja kommunikaatio on koettu.

Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyy Adamsin (1963) määritelmä, jossa hän tarkasteli jaon lopputulosta, kuinka oikeudenmukaisena yksilöt tai ryhmät kokivat saamiaan palkkioita. Adamsin mukaan oikeudenmukainen palkkio perustuu *tasasuhtaperiaatteeseen* (*equity*), jossa kaikki saavat palkkion annettuihin panostuksiinsa nähden.

Yksilöt vertaavat palkkioita keskenään ja kokevat epäoikeudenmukaisuutta, jos saavat huonomman palkkion omasta panoksestaan. Sosiaalinen vertailu vaikuttaa oikeudenmukaisuudentunteeseen.

Palkkion jakamisen aiheuttaman tasapuolisuuden tunteeseen voidaan vaikuttaa avoimella toiminnalla, esimerkiksi avaamalla palkitsemiskriteerit ja palkkioiden suuruudet.

Tällä voidaan mahdollisesti välttyä molemminpuoliselta mielipahalta. Ne, jotka eivät saaneet palkkiota voivat olla epätietoisia siitä, millä kriteereillä ja panoksilla palkkio jaettiin ja kokevat ettei jatkossa kannata enää antaa niin vahvaa panosta.

Toisaalta myös palkkionsaajat voivat tuntea syyllisyyttä miksi he saivat palkkion.

Palkkion jako nostattaa usein monenlaista vääristynyttä tietoa organisaation sisällä ja tämän tiedostaminen auttaa tilanteeseen varautumisessa. (Hakonen & Nylander 2015, 125 – 126.)

Koko prosessin toiminta ja ihmisten kokema tunne siitä, miten heitä kohdeltiin prosessin edetessä ja ennen kaikkea päätöksentekoprosessin jättämä tunne vaikuttavat pitkään.

Oikeudenmukaisuuden lajeja löytyy kirjallisuudesta kaksi: menettelytapojen oikeudenmukaisuus (*prosedural justice*) ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (*interactional justice*).

Yksilöt kokevat oikeudenmukaisuuden eri tavoin arvioidessaan prosessissa käytettäviä arviointimenetelmiä ja päätöksenteonperiaatteita. Suurin merkitys on tavalla, jolla päätöksiä tehdään. Päätökset vaikuttavat yksilöön tunnetasolla koettu tunne aiheuttaa joko epäoikeudenmukaisen tai oikeudenmukaisen tunteen.

Yksilö kokee, että varmin tapa edistää toivottua lopputulosta on päästä vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin. Organisaatio voi tarjota tähän kaksi vaihtoehtoa: työntekijät pääsevät vaikuttamaan joko suorasti (*decision control*) antaen mahdollisuuden päättää asiasta tai tehdä valinta eri vaihtoehtojen välillä tai epäsuorasti (*process control*) antaen äänen (*voice*) vaikuttaa yksilöä itseään koskevissa asioissa.

Prosessuaalisen oikeudenmukaisuuden (*procedural justice*) on koonnut kuudeksi periaatteeksi Leventhal (1980). Esimerkiksi palkitsemisen periaatteita vertailemalla yksilöt vertailevat kohtelun aiheuttaman kokemuksen oikeudenmukaisuutta. Nämä periaatteet, jotka ovat yksilön kokemukseen perustuvia tuntemuksia ovat: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, osallistumisen edustavuus ja eettisyys. (Hakonen & Nylander 2015, 128 – 129.)

Organisaation palkitsemisella tavoiteltavat vaikutukset jäävät saavuttamatta, ellei oikeudenmukaisuudenkokemuksen saavuttamista suunnitella. Vakavinta on organisaatiolle tuloksen heikkeneminen. Näin saattaa tapahtua, kun työhyvinvointi, työmotivaatio, sitoutuneisuus, työilmapiiri tai työsuoritus laskevat yksilön epäoikeudenmukaisuudenkokemuksen kautta.

Oikeudenmukaisuuskokemukseen voidaan vaikuttaa myös henkilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden kautta sekä sääntöjen ja sosiaalisten normien kautta.

Oikeudenmukaisuudenkokemukseen vaikuttavat päätöspäätökset ja päätösprosessit, sekä miten ihmisiä kohdellaan palkkiota jaettaessa. Kun henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin, koetaan se oikeudenmukaiseksi ja päätökset ovat hyväksyttävämpiä. (Romana & Keskinen. S. & Keskinen. E. 2004, 5.)

## 5 MENETELMÄT JA TOTEUTUS / KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

Strategia luodaan toimintaa perustettaessa ja sitä päivitetään sovituin aikajaksoin tai tarpeen mukaan. Strategian tavoitteena on luoda rajat ja puitteet. Strategia ei ole lakisääteinen mutta ilman strategiaa toimintaa on vaikea johtaa eikä toiminnalla ole selkeää suuntaa. (Alahuhta 2015, 70-74.)

Muutosjohtamisen ja kokeilukulttuurin myötä on todettu, että henkilöstön osallistaminen strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin on luonut kehittävää ja innovatiivista toimintaa, missä organisaatio toimii kokonaisvaltaisesti ja osallistavasti huomioiden toiminnan vaikutuksen ympäristöön.

Tasokas strategian mukainen toiminta saavutetaan sisäistämällä uudet toimintamallit ammattitaidolla laadullisesti ja nopeasti unohtamatta hyvää asiakaspalvelua.

Strategiset pyrkimykset voidaan asettaa jonkin uuden ja erilaisen luomiselle, tehokkuuden tai palvelujen parantamiselle ja uuden innovatiivisen toiminnan tavoittelemiseksi. (Vuorinen 2013, 11- 13.)

Strategiatyön prosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaan.

1. määritellään toiminnalle visio ja missio
2. asetetaan päämäärät
3. laaditaan strategia päämäärien saavuttamiseksi
4. strategian toimeenpano ja läpivienti

## 5. mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen (Vuorinen 2013, 40.)

Näitä viittä prosessin osaa voimme hyödyntää missä vain suunnitelmallisessa ja tavoitteellisessa prosessissa, jonka voimme mitata ja arvioida.

Mallia käytettiin myös tässä esitetyn palkkiojärjestelmän toteuttamiseen eli innovatiiviseen tekoon, jossa strategiset pyrkimykset ovat uuden ja erilaisen luomisessa. Tavoitteena innovatiivisen toimintamallin löytyminen.

Kunnan strategiassa on määritelty, että kunnassa halutaan lisätä innovatiivisuutta. Tästä alkoi suunnittelutyö, miten voitaisiin kannustaa innovatiivisuuteen. Innovatiivisuuden lisäämiseksi päätettiin kokeilla innovaatioista palkitsemista. Innovaatioista palkitsevalla kannustinpalkkiojärjestelmällä vastataan kunnan strategiaan sisällytettyyn innovatiivisuuden lisäämisen tavoitteeseen

Strategiatyössä huomioidaan toimintaympäristö tarkoituksenaan sopeutua siihen sekä muokata sitä. Strategiasuunnittelun keskeisessä roolissa on organisaation hallitus, jonka tehtävänä on kyseenalaistaa ja haastaa vaihtoehtoilta, ilmaista omistajien, jäsenten ja kuntalaisten tahto, hyväksyä tai muuttaa strategiaa sekä olla tukemassa strategian mukaisen kannustavan palkitsemisjärjestelmän luomisessa. (Kauhanen 2015, 20.)

Kun Vihdin kunnan strategiakauden 2018 - 2021 strategiatyön suunnitteluvaihe oli valmis ja toiminnalle asetettiin tavoitteet, niin päämääränä oli saada vuonna 2019 Vihdin kunnan palkitsemisjärjestelmä käyttöön. Kunnan arvoina on asiakaslähtöisyys, yhteisöllisyys ja vastuullisuus, jotka huomioiden laadittiin kannustinjärjestelmän strategia.

### 5.1 Kannustinjärjestelmän suunnittelutyö

Ensimmäinen vaihe Vihdin talousarvioon 2019 kirjatun palkitsemisjärjestelmän luomisessa oli suunnittelutyö. Suunnitteluvaiheessa pohdittiin aikataulua sekä lopullisen palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kunnan strategian mukaisesti. Tärkeänä osana suunnitteluvaiheessa pidettiin henkilöstön roolia palkitsemisjärjestelmän koko prosessissa, ei vain järjestelmän käyttäjinä.

Projekti aloitettiin suunnittelutyöllä helmikuussa 2019 yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa.

Aloituspalaveri sisälsi kannustinjärjestelmän vision ja mission, tavoitteet, projektiaika-  
taulutuksen, työstövaiheiden tavoiteasetannan sekä alustavan työnjaon.

Suunnitteluvaiheessa huomioitiin henkilöstön osallistaminen ja osallistamisen vaikutus palkitsemisjärjestelmän käytössä.

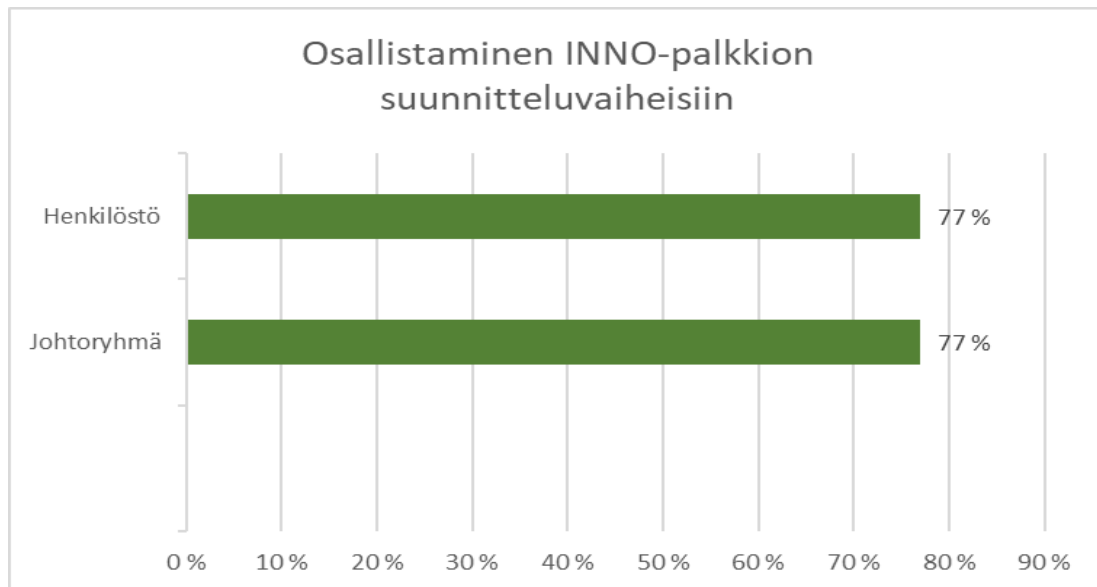
Kun haetaan henkilöstölle ja organisaatiolle toimivaa palkitsemisjärjestelmää, on todettu, että osallistamalla henkilöstö mukaan palkkiojärjestelmän arviointiin ja kehitysvaiheeseen ovat esimiehet ja henkilöstö tyytyväisempiä sen toimivuuteen ja se vaikuttaa halutulla tavalla organisaation toimintaan. (Ylikorkala ym. 2018, 26.) Henkilöstö pääsi vaikuttamaan kannustinjärjestelmän eri osa-alueisiin. Esimiesten ryhmätyönä luotiin palkitsemisen kriteerit ja mistä palkitaan. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella päätettiin palkitsemissummasta ja palkitsemisjärjestelmän nimestä. Valintapäätökset tekevä raati valittiin henkilöstökyselyn perusteella annetuista vaihtoehdoista.

INNO-palkkion vaiheet, alkukartoituksesta käyttöönottoon.

1. Päätös kannustinpalkkiojärjestelmän käyttöönotosta, 2018
2. Kannustinpalkkiojärjestelmän suunnitteluvaihe ja aikataulutus, 02/2019
3. Tutustuminen muiden kuntien ja kaupunkien järjestelmiin 02-03/2019
4. Ensimmäinen esimiespäivä, suunnittelua ryhmätyönä, 03/2019
5. Työstövaihe hallinnossa. Luonnos n:o I lähetettiin työyksiköihin kommentoitavaksi, 04/2019
6. Jatkosuunnittelu yksiköissä, 04-05/2019
7. Toinen esimiespäivä, ideoiden yhteenvetoa ja henkilöstökyselyn pohjan työstö ryhmätyönä, 05/2019
8. Toisen esimiespäivän tuotosten jatkokäsittely johtoryhmässä 05/2019
9. Koko henkilökunnalle tehty henkilöstökysely (nettikysely) 05/2019
10. Palkkiojärjestelmän työstö henkilöstökyselyn pohjalta. Innovaatioehdotuspohja hyväksyttiin johtoryhmässä ja yhteistoimintaryhmässä. 06/2019
11. Päätös palkkiojärjestelmä eli INNO-palkkion käyttöönotosta 09/2019

Henkilöstön osallistaminen motivoi arjessa. Tässä projektissa henkilöstö osallistettiin laajalti kehittämisprosessin eri vaiheisiin.

Johdon ja henkilöstön selkeät roolit koko toiminnassa loppuarvointiin saakka ovat ensiarvoisen tärkeitä projektin onnistumisen kannalta. Vihdin kunnassa INNO- palkkiojärjestelmä toteutettiin tasapuolisesti henkilöstöä ja johtoryhmää osallistaen.



Kuva 4: Vihdin kunnan INNO-palkkion suunnitteluaiheisiin osallistaminen. Lukuarvot kuvaavat henkilöstöryhmien osallistamisen osuutta eri työvaiheisiin 1-11. Henkilöstöryhmät osallistuivat osittain eri työvaiheisiin.

INNO-palkkiolle on annettu hyvät edellytykset kehittyä ja toimia osana kunnan palkitsemisjärjestelmää. Prosessissa on huomioitu motivaation vaikutus sekä oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa, miten INNO-palkkiojärjestelmästä saadaan toimiva ja oikeudenmukainen. INNO-palkkiojärjestelmällä palkittavissa innovaatioissa, kuten kehittämistoiminnassakin, on yleensä kyse projektiluonteisesta toiminnasta, jossa on mukana tutkimustoimintaa. (Toikko & Rantanen 2009, 13.)

Suunnittelutyössä huomioitiin myös mahdollisuus tutustua muiden sidoskuntien palkitsemiskulttuuriin. (Liite 1.)

Taustatietoja antoivat kuntien ja kaupunkien henkilöstöjohtajat, tai tarvittava tieto etsittiin kuntien ja kaupunkien omilta internet-sivuilta. Vertailukunniksi valikoitui Espoo, Kirkkonummi, Mäntsälä ja Vantaa niiden avoimen ja tukevan suhtautumisen vuoksi. Valintaan vaikutti myös vertailukunnan läheisyys. Tarkoituksena oli siis etsiä ja kartoittaa hyvät ja toimivat käytänteet sekä huomioida muiden jo kertaalleen havaitsemat riskitekijät.

Malleja ja käytänteitä voidaan hyödyntää eri organisaatioiden kesken. Kerran hyväksi koettu voidaan ottaa käyttöön omassa organisaatiossa, mutta on muistettava että, kaikki mallit eivät toimi samalla tavalla kaikissa organisaatioissa. Pienin muutoksin ensin ongelmia aiheuttanut malli voikin olla toimiva.

Julkisen sektorin toimintaa voidaan pitää melko instituutionaalisena. Instituutioteorian avulla voidaan tarkastella toisia organisaatioita, niiden vaikutteita ja paineita sekä muuttaa toimintatapaa tarpeen mukaan. Tätä käytetään paljon suorituksen arvioinnissa ja palkitsemisessa. Niissä hyödynnetään muiden hyvät käytänteet ja tarvittaessa muutetaan ne itselle sopivaan muotoon. (Hakonen & Nylander 2015, 94 – 97.)

## 5.2 Kannustinpalkkiojärjestelmän toteutus

Ensimmäinen osallistava työstöpäivä oli ensimmäinen esimiespäivä maaliskuussa 2019 (vaihe 4). Päivään oli kutsuttu kaikki Vihdin organisaatiossa toimivat eri alojen esimiehet (sivu 10, kuva 2: Vihdin kunnan organisaatio). Tilaisuuden agenda oli kannustinpalkkiojärjestelmäprojektin esittäminen sekä järjestelmän rungon työstövaihe ryhmätyönä toteutettuna. Tilaisuuden tavoitteena oli selvittää keinot läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi sekä selvittää kriteerit hyväksyttävälle innovaatioille. Alustuksena esitimme esimiehille muiden vertailukuntien ja kaupunkien palkkiojärjestelmiä.

Esimiehet jaettiin palvelualueiden mukaan omiin ryhmiin. Näitä olivat konsernipalvelut, sivistyspalvelut, infra- ja tukipalvelut sekä elinvoimapalvelut. Jokaisessa ryhmässä oli mukana alakohtainen pääluottamusmies. Ryhmätyötehtävän tarkoituksena oli pohtia Learning cafe (oppimiskahvila) tyyppisesti Vihdin kunnan kannustinpalkkiojärjestelmän kriteereitä sekä minkälainen toiminta olisi läpinäkyvää ja oikeudenmukaista.

Learning Cafe mallissa tärkeää on keskustelu; osallistujat jaetaan sopivan kokoisiin ryhmiin ideoimisen ja keskustelun mahdollistamiseksi. Ryhmiin valitaan puheenjohtajat, joiden tehtävänä on puheenjohtamisen lisäksi jakaa edellisen ryhmän tuottama tieto ja ajatukset aina seuraavalle ryhmälle. Näin muodostuu ketju, jossa informaatio jalostuu joka kierroksella. Lopuksi puheen johtajat esittelevät lopputulokset osallistujille. Learning Cafe valikoitui toimintamalliksi henkilöstöjohtajan ehdotuksen pohjalta. (Liite 2.)

Ensimmäisenä esimiespäivänä eli suunnitteluvaiheen alkukartoituksessa esimiehet jaettiin ryhmiin. Tarkoitus oli ryhmätyönä työstää palkkiojärjestelmän toiminnan läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta sekä palkitsemisen kriteereitä.

Ryhmätöissä INNO-palkkiojärjestelmän toiminnasta merkittävimmiksi asioiksi nousivat esille

- toiminnan avoimuus, eli järjestelmän tulisi olla riittävän yksinkertainen ja selkeä sekä se koskisi koko työyhteisöä
- innovaatiotyö (innovaation toteutuminen), strategia lähtöisyys ja strategian mukainen kehittämistyö sekä työyhteisön yhteishengen kohottaminen ja positiivisuuden luominen. (Liite 2.1.)

Esimiespäivänä syntyneistä ideoista tehtiin esitys kunnan johtoryhmälle huhtikuussa 2019. (Vaihe 5) (Liite 3.)

Johtoryhmän kokouksessa huhtikuussa päätettiin palkitsemisjärjestelmän linjauksesta. Johtoryhmän päätöksellä 1) kannustinpalkkiojärjestelmän nimi muutettiin tässä vaiheessa kevyemmäksi, jolloin tavoitteena oli myös se että uusi nimi kuvaisi enemmän palkitsemisen tavoitteita eli innovatiivisia tekoja. Palkkiojärjestelmän työstövaiheen nimenä käytetään innovaatiopalkkio. 2) Mahdollisuuksien mukaan palkitsemisen kriteerit olisivat strategiakausittain samat. Innovaatiopalkkion tavoitteena on tuottaa pitkällä tähtäimellä lisäarvoa kunnalle. 3) Toistaiseksi käytössä oleva palkitsemisen malli, joka olisi tarkoituksena ”myydä” päättäjille vuosittaiseksi tavaksi palkita henkilöstöä.

Esille nousi myös kiireinen aikataulu, mutta tavoitteena on edetä suunnitelmien mukaan. Koko henkilökunnalle tehtiin Intraan esitys Innovaatiopalkkiosta ja palkkiojärjestelmän aikataulusta. (Liite 4.)



Ehdotus innovaatiopalkkiojärjestelmästä jaettiin työyksiköihin jatkosuunnitteluvaiheeseen (vaihe 6), jolloin siihen tutustuisi sekä suunnitteluvaiheeseen osallistuisi koko henkilöstö oman yksikön esimiehen johdolla. Tavoitteena oli kaikkien ammattiryhmien näkemyksien huomioiminen.

Yksiköiden esitykset olivat valmiita toukokuussa jatkojalostettavaksi toisena esimiespäivänä (vaihe 7), jolloin tarkoituksena oli jatkojalostaa yksiköiden koonteja tiiviimmäksi ja yhtenäisemmäksi. Toukokuun esimiespäivänä työyksiköiden esimiehet jaettiin ammattiryhmittäin työpajoihin. Tehtävänä oli myös poimia tärkeimmät esille nousseet asiat, jotka esitettiin samassa tilaisuudessa. Esimiehet työstivät ammattiryhmissään omien työyksiköidensä kanssa yhdessä kokoamiaan yhteenvetoja ja esittelivät ne toisilleen jatkaen yhdessä loppuideointia. Tarkoituksena poistaa päällekkäisiä tai vähiten tavoitteen mukaisia vaihtoehtoja.

Esimiesten yhteenvedoista saatiin hyvää materiaalia jatkokehityksen pohjaksi.

Kysymys 1: Millaisen vastaanoton innovaatiopalkkiojärjestelmä sai?

Yhteenvedon pohjalta voidaan todeta, että INNO-palkkiojärjestelmää pidettiin hyvänä ja kannustavana, mutta toisaalta se myös loi pelkoja mahdollisesta epäoikeudenmukaisuudesta ja kateudesta palkittavia kohtaan. Yleinen toivomus oli, että palkkio ei olisi vain yksilöpalkkio vaan siinä huomioitaisiin myös tiimien innovointi. Yhteenvedosta kävi myös ilmi, että sana ”innovaatio” ei ollut tuttu kaikille. Pääluottamusmiehiltä tuli tieto, että kaikissa yksiköissä ei ollut käyty avointa keskustelua palkkiosta. Osa työyksiköistä ei tiennyt palkkiojärjestelmästä riittävästi. Kriteerien mahdollinen muuttuminen vuosittain aiheutti myös huolta. INNO-palkkiojärjestelmä aiheutti myös hämmennystä siitä, että ovatko innovaatioteot kaikkien ulottuvilla.

Kysymys 2: Mitä mieltä kriteereistä?

Eri tehtävissä ja eri työyksiköissä tuotettujen innovaatioiden vertailtavuus koettiin haasteelliseksi. On pystyttävä todentamaan, että innovaatiot ovat oikeasti toimintaa kehittäviä ja tunnistettava että teko on innovaatio. Myös kriteereistä toivottiin väljiä, jotta innovaatiot olisivat kaikkien tavoitettavissa.

Kysymys 3: Pitäisikö esitysten tekemiselle olla valmis pohja ja mitä siinä tulisi huomioida?

Esityspohjasta toivottiin avointa ja vapaamuotoista, joka ei liiaksi ohjaisi esitysten tekemistä. Pohjaan toivottiin myös tieto kriteereistä, joiden pohjalta arviointia tehtäisiin. Valmiin pohjan koettiin myös mahdollistavan vertailu paremmin. Lisäksi toivottiin mahdollisuutta päästä esittelemään innovaatio raadille.

Kysymys 4: Kenen pitäisi päättää innovaatiopalkkiosta?

Palkkiosta päättämisen toivottiin tapahtuvan riippumattoman raadin toimesta tai anonyymien esitysten pohjalta. Raatiin toivottiin myös henkilöstön edustusta. Kaikkien ideoiden ja ehdotusten tulisi olla julkisia. Keskusten omat johtoryhmät tekisivät esityksen omista innovaatioistaan. Kunnanjohtajan toivottiin tekevän esitykset palkkion saajista kunnanhallitukselle.

Kysymys 5: Innovaatiopalkkion suuruus?

Vaihteluväli palkkion minisummassa oli suuri 300€ - 1000€.

Esimiehiltä kysyttiin myös sitä, että miten voit esimiehenä edistää tunnetta siitä, että innovaatiopalkkio on oikeudenmukainen.

Yhteenvedosta voitiin päätellä, että esimiesten mielestä he voisivat lisätä tunnetta innovaatiopalkkion oikeudenmukaisuudesta avoimella tiedottamisella, toimimalla avoimesti prosessin kaikissa vaiheissa ja mahdollistamalla ns. jälkipuinnin. Heidän tulee mielestään myös itse sitoutua toimintamalliin ja tuoda sitä esiin keskusteluissa ja kannustaa tiimiläisiään ideointiin sekä luoda positiivista työnantajakuva.

Edellä kuvattuihin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta tehtiin ehdotus henkilöstön mielipidekyselypohjaksi. Pohja hyväksyttiin johtoryhmässä (vaihe 8). Kyselyn avulla oli tarkoitus kerätä henkilökunnan mielipide lopullisesta palkitsemisjärjestelmästä, jonka tavoitteena oli antaa mahdollisuus käyttäjille tuoda julki mielipiteensä. Kyselyyn avattiin linkki (vaihe 9) henkilökunnan käytössä olevaan Intraan Webropol kyselynä, jossa vastaaminen tapahtui anonyymisti.

Kyselyssä pyydettiin nimiehdotuksia palkitsemisjärjestelmälle. Vastauksista suurin osa ehdotti INNO nimeä.

Kriteereitä kysyttäessä suurinta kannatusta annetuista vaihtoehtoista saivat teko / asia, mikä kehittää toimintatapoja ja/tai lisää asiakastytyvääisyyttä. Myös vaihtoehdot rohkeat kokeilut ja taloudellista säästöä tuovat ehdotukset saivat kannatusta.

Kysymykseen kuka saa tehdä esityksiä palkittavista, sai vaihtoehto työkaveri / esimies eniten kannatusta. Muita ehdotettuja vaihtoehtoja oli: asiakas tai päättäjä voi ehdottaa palkittavaa sekä innovaation tekijä voi itse ehdottaa itseään.

Kysyttäessä kuka saa päättää palkkion saajista, eniten kannatusta saivat vaihtoehdot kunnan johtoryhmä + työntekijöiden edustus kaikista keskuksista ja kunnanjohtaja/palvelukeskusten johtajat + henkilöstön edustus kaikista keskuksista.

Palkkion suuruudesta annettiin kyselyssä muutamia vaihtoehtoja, joihin saadut vastausjakaumat on kuvattu taulukossa 1.

MINIMISUMMA		MAKSIMISUMMA		RYHMÄPALKKIOSUMMA	
53%	500€	42%	1000€	32%	300€
24%	300€	23%	1500€	25%	500€
11%	400€	21%	500€	13%	200€
12%	muu summa	14%	muu summa	30%	muu summa

Taulukko 1: Koonti INNO-palkkion ehdotetuista palkkiosummien kannatuksesta. Prosenttiluku kertoo, kuinka suuri osuus vastaajista on ehdottanut kyseistä palkkiosummaa. Vaihtoehto ”muu summa” käsittää sekä vaihtoehdon muu summa että vain vähäistä kannatusta saaneet vaihtoehdot.

Edellä kuvattujen vastausten pohjalta tehtiin kesäkuussa 2019 johtoryhmälle esitys, jossa nimeksi ehdotettiin INNO-palkkio ja uudeksi kriteeriksi henkilöstön palautteen pohjalta kriteerinä teko / asia, joka lisää työhyvinvointia / kuntalaisten hyvinvointia.

Hyvinvointiteema valikoitui kriteeriksi aiemmin tehdyn työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta, jossa työhyvinvoinnin tulos mitattuna oli alhainen.

Esityksessä ehdotettiin myös, että tänä vuonna esitykset tehdään Webropol järjestelmällä ja vastaanotetaan vain sisäisiä esityksiä. Näin siksi että asiakkaiden tekemät esitykset koettiin vaikeaksi toteutettavina ja tasapuolisuudessa koettiin olevan haasteita. Käytettäessä Webropol järjestelmää voi myös henkilö itse esittää itselleen palkintoa. Palkittavista päättäväksi toimitelimeksi ehdotettiin johtoryhmälle tehdyssä esityksessä kokoonpanoa kunnan johtoryhmä + työntekijöiden edustus kunnan johtoryhmästä sekä kaikista palvelukeskuksien johtoryhmistä. Lisäksi ehdotettiin, että kaikki esitykset ja perusteet olisivat julkisia. Julkaisu tapahtuisi sen jälkeen, kun päätökset on tehty.

Käsittely, vertailu ja päättäminen tapahtuu ehdotettujen innovaatioiden osalta ilman että ehdotuksen tekijän nimi on tiedossa. 71 % vastaajista ehdotti nimetöntä käsitteilyä.

Henkilöstöjohtajan esitys (vaihe 10) johtoryhmälle palkkion suuruudesta kesäkuussa 2019: INNO-palkkion suuruus on INNO-palkkiosta päättävän raadin päätettävissä ja siihen vaikuttaa kehitetyn tai kokeillun innovaation vaikutus kunnan toiminnan kehittämiseen.

Palkkion suuruus 2019 on rajattu seuraavasti: yksilöä palkittaessa 500 € - 1000 €, maksimisummasta voidaan perustelluin syin poiketa. Ryhmäpalkkion suuruus / henkilö on 1000 € jaettuna ryhmän henkilöiden kesken.

Lopulliset INNO-palkkion palkitsemiskriteerit vuonna 2019.

Kriteereinä vuonna 2019 palkkion saamiselle on teko tai asia, joka

- lisää työhyvinvointia tai kuntalaisten hyvinvointia
- kehittää toimintatapoja
- lisää asiakastytytyväisyyttä
- tuo säästöä ja/tai taloudellista hyötyä
- uudistaa kunnan palveluja
- lisää Vihdin tunnettavuutta
- on rohkea kokeilu

Tehdyt esimies- ja henkilöstökyselyt toivat selkeästi esiin halun mahdollistaa myös ryhmässä innovoinnin ja sitä kautta ryhmäpalkkion. Palkkioiden euromäärät perustuivat myös tehtyihin esimieskyselyihin, joiden pohjalta ne ovat valikoituneet.

Alun perin annetut vaihtoehdot pohjautuivat siihen, että jaettavaa rahaa oli rajallisesti (25 000€) ja kuitenkin haluttiin palkita summalla, jolla on merkitystä, eli se on riittävän iso yksilötasolla.

Innovaatiopalkkiojärjestelmä esitettiin ja hyväksytettiin kunnan johtoryhmässä, jonka jälkeen päätöksestä tiedotettiin koko henkilöstöä. Mielestäni hyväksytty INNO-palkkiojärjestelmä tukee kunnan strategiaa innovatiivisemmän toimintakulttuurin kasvattamiseksi.

Tärkeä havainto oli henkilöstökyselyn jälkeen että 90% kyselyyn vastanneista piti innovaatiopalkkiojärjestelmää hyvänä asiana. Henkilöstökyselyssä kysyttiin myös palkkiojärjestelmän nimestä ja useita samankaltaisia ehdotuksia annettiin.

Lopullinen päätös palkkiojärjestelmän nimestä tehtiin johtoryhmän kokouksen ja sen jälkeen yhteistoimintaryhmän kokouksessa. Palkkiojärjestelmän nimi muutettiin vielä kerran esityksissä eniten ehdotetun nimen mukaan, jolloin lopulliseksi nimeksi jäi INNO-palkkio.

Vihdin kunnan strategian mukainen palkkiojärjestelmä INNO-palkkio syntyi kevään 2019 aikana ja se otetaan käyttöön syksyn 2019 aikana hallituksen hyväksynnän jälkeen (vaihe 11).

Kunnan Intraan on avattu esityspohja. (Liite 5.) Esityspohjaan voi jättää esityksen havaitsemastaan tai tekemästään innovaatiosta, mikä täyttää INNO-palkkio kriteerit. Esitys, jonka jättää, voi olla oma, kollegan, tiimin, esimiehen, yksikön tai kenen tahansa kunnan työntekijän, sijaisen, harjoittelijan kehittämä tai keksimä asia. Esityksiä voi jättää syksyn aikana aikarajaan saakka. Sen jälkeen esityksistä tehdään yhteen-veto nimettöminä ja esitetään raadille, joka päättää mitkä innovaatiot palkitaan. Raati koostuu kunnan johtoryhmästä, työntekijöiden edustuksesta kunnan johtoryhmässä sekä kaikista palvelukeskuskusten johtoryhmistä.

Raati päättää esityksistä, jotka täyttävät kriteerit ja ovat raadin mielestä hyviä. Innovaation keksiä tai kehittäjä on koko tämän prosessin ajan nimettömänä. Nimet julkaistaan, kun päätökset on tehty ja palkkion saajille ilmoitetaan asiasta marras- joulukuussa. Palkkion saajille järjestetään juhlatilaisuus, jossa innovaatiot ja INNO-palkkion saajat esitellään koko henkilöstölle sekä lehdistön välityksellä laajemmalti. Päätösprosessi palkittavista innovaatioista sekä idea juhlatilaisuudesta sekä innovaatioiden julkistamisesta syntyi henkilöstökyselyn pohjalta. Mielestäni päätöksenteon oikeuden mukaisuutta tukee hyvin innovaatioiden käsittely nimettöminä.

## 6 INNO-PALKKION VAIKUTUKSET

Kirjassa onnistu palkitsemisessa todetaan palkitsemisella olevan huomattavia vaikutuksia henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon sekä koko yrityksen toimintaan ja houkuttelevuuteen. (Rantamäki ym. 2006, 31.)

Kunnalle syntyneen uuden INNO-palkkion myötä kunnan arvon työnantajana voidaan katsoa nousseen. Mahdollisesti kiinnostuneita hakijoita saadaan enemmän avoimiin hakuihin ja kilpailukykyisempänä työnantajana on mahdollisuus valita useammasta hakijasta uusia tekijöitä. Nykyiset ammattilaiset on helpompi saada pysymään kunnan palveluksessa. INNO-palkkion myötä tavoitteena on kehittää kunnan palveluja sekä toimintaa ja lisäksi henkilöstön osaamista. Uudet ratkaisut tuovat muutoksen sekä vaihtelua toimintaan. Tämän tarkoituksena on lisätä työhyvinvointia sekä sitouttaa ja motivoida henkilöstöä.

### 6.1 Palkkioiden käsittely osana palkkaa

Palkkauksen perusteita säättää lait ja sopimukset, joiden kautta palkkauksen perusteet määritellään. Henkilöstöhallinnon vuosittaisiin toistuviin rutiineihin kuuluu tarkastella lainsäädännön mahdollisia muutoksia. Muutokset saattavat koskea palkkahallintoa ja työsuhdetta, työsuhteiden elinkaaren eri vaiheita sekä palkan ja muiden työsuhteen ehtojen määrittämistä. (Kouhia-Kuusisto & Mikkonen & Syvänperä & Turunen 2017, 9.)

Palkat lajitellaan aikapalkkaan tai suorituspalkkaan. Aikapalkka on sidottu nimensä mukaisesti työsopimuksella aikayksikköön. Palkkaustapa on tunti- tai kuukausipalkka.

Palkkauksessa huomioidaan työn vaativuus ja työntekijän pätevyys. Palkka on sovittu suorituksesta maksettu sovittu yksikköhinta. Vähimmäispalkka on määritetty työpaikan alakohtaisessa työehtosopimuksessa (tai työsopimuslaissa/ työehtosopimusten yleissitovuus 7§ ja 10 §) ja näitä alakohtaisia palkkamääräyksiä on noudatettava. Suorituspalkka maksetaan aikaansaannoksen perusteella. Suorituspalkka jaetaan kahteen ryhmään maksuperusteen mukaisesti. Urakkapalkkaan perusteena on sovittu työmäärä tai palkkiopalkka, jonka perusteena on työtulos. Palkkiopalkkaan kuuluu myös mm. provisio- ja tulospalkkio. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18.)

Vihdin kunnalla lisättiin palkkalajeihin palkkiopalkka, joka maksetaan 2019 mukaan tulleen uuden INNO-palkkion mukaan. Palkkiosta maksetaan normaalin rahapalkan tapaan työnantajan ja työntekijän vähennykset; verot, TYEL-maksu, työttömyysvakuutusmaksu, sovitut vakuutusmaksut sekä sairausvakuutusmaksu ja AY-maksu.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LOPPUANALYYSI

Strategian toteutumista tukeva INNO-palkkio sai alkunsa Vihdin kunnan strategiasta. Strategisen palkitsemisen on ensimmäisen kerran ottanut käyttöön Etelä-Kalifornian Yliopiston (USC) professori Edward E. Lawler III. Oivalluksena strategisessa palkitsemisessa Lawler piti kilpailuedun tavoittelua palkitsemalla toisin kuin muut tekivät. Palkitseminen oli ollut mukana, mutta siihen ei ollut kiinnitetty huomiota. Se ei toiminut, koska se ei tukenut organisaation tavoitteita. Jokainen toimi kuten ennenkin ja toisti samat virheet.

Lawlerin keskeisenä ideana oli eri järjestelmien yhteensopivuus. Palaset loksahavat paikoilleen, kun työ tehdään suunnitelmallisesti huomioiden järjestelmän jokainen pala. Strategia ja tavoitteet, johtamisprosessit, henkilöstö, organisaation tavoitteet ja palkitseminen liittyvät kaikki toisiinsa. Ottamalla kaikki edellä mainitut johtamisen välineet käyttöön ja suunnittelemalla ne yhteensopiviksi toistensa kanssa varmistetaan, että ne tukevat toisiaan ja kokonaisuus toimii. (Ylikorkala ym. 2018, 20-21.)

Onnistunut palkitseminen on suunnitelmallista, tavoitteiden mukaista ja johdettua toimintaa. Palkitseminen voidaan liittää osaksi strategiaa, jolloin palkitsemiselle on asetettu selkeät tavoitteet, jotka toteuttavat strategianmukaista kehitystyötä. Parhaimmillaan palkitseminen tuottaa lisäarvona työhyvinvointia ja lisää yhteisöllisyyttä. Organisaation arvo nousee ja kilpailukyky paranee.

Palkitseminen on yksi johtamisväline, jolla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan näin organisaation menestystä strategian, arvojen, tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tuottaa tulosta, kun toimintaa kehitetään tavoitteellisesti ylläpitäen ja kehittäen kilpailukykyä, tuottavuus paranee välittömästi ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2015,106.)

Strateginen palkitseminen on kokonaisvaltaista palkitsemista ja se voi olla aineellista tai aineetonta. Toimintaa johdetaan asetettujen tavoitteiden ja arvojen mukaan. Strategiselle palkitsemiselle on tyypillistä myös, että sitä arvioidaan ja kehitetään tavoitteena hyötyjen optimointi. (Ylikorkala ym. 2018,16.)

Vihdin kunnalla palkitseminen on toteutettu kunnan strategiaa tukevana. Strategiasuunnittelussa huomioitiin henkilöstön kehitystyön hyödyntäminen osana organisaation toiminnan kehittämistä. Tällä kaikella toivotaan olevan vaikutusta myös siihen, että Vihdin tunnettavuus lisääntyy ja työntajakuva lisää kiinnostusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osallistamisen vaikutusta kannustinpalkkiojärjestelmän käyttöönoton tuoman muutoksen hyväksymiseen. Onko kannustinpalkkiolla motivoivaa ja sitouttavaa vaikutusta?

Tämä järjestelmä luotiin mahdollisimman läpinäkyvästi ja avoimesti tarkoituksena edetä koko prosessin ajan samalla tavalla. Kehittämisprosessissa mukana olleena näin osallistavan toimintatavan erittäin positiivisena. Osallistamalla henkilöstöä saatiin henkilöstö mukaan luomaan uutta järjestelmää. Itse kehittämistyöhön osallistuneena työntekijöiden on helpompi hyväksyä uusi toimintamalli.

Yhteiskunnan muuttuminen ja jatkuva kilpailutilanne ajaa päättäjiä suunnittelemaan ja tekemään ratkaisuja, joilla organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä. Välillä ratkaisut synnyttävät riskitekijöitä, mutta riskittömästi ei useinkaan kehitytä. Riskitekijänä on epäonnistuminen, kuitenkin monesti epäonnistumisien kautta kehitytään ja löydetään oikea ratkaisu ja toimintamalli.



Tämän uuden palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on kehittää kunnan toimintaa, koska toiminnan kehittäminen vaatii organisaatiolta yhteistoimintaa.

Vihdin kunta lähti kehittämään toimintaa innovatiivisen kehittämiskulttuurin kautta 2019 ottaen mukaan kehittämistyön palkitsemisen. Kehittämistyö on osa kunnan strategiaa kuluvalle strategiakaudella, joten tavoitteet kehittämistyölle on korkeat, jotta strategian mukaiset tavoitteet saavutetaan.

Kunta-alan kehittämistyö on välttämätöntä. Palveluja ja toimintoja tulee kehittää ja uudistaa myös tapoja, miten työtä tehdään. Kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii myös uuden toimintamallin, joka on yhteistoiminnallinen kehittäminen. Kehittämismallissa on osallistava toimintatapa, missä toimitaan yhdessä johdon, esimiesten, henkilöstön ja asiakkaiden kanssa.

Henkilöstökyselyssä ilmeni, etteivät kaikki henkilöstön edustajat tienneet mikä on innovaatio, innovointi, strategia tai mitä tarkoittaa kannustinpalkkiojärjestelmä. Nämä perustiedot oletettiin esimiesten kertovan henkilöstölle. Mietin miksi näin oletettiin lisäksi pohdin, tiesivätkö edes kaikki esimiehistä mitä ne tarkoittavat?

Mielestäni koko prosessi olisi pitänyt aloittaa esimiesten koulutuksella ennen järjestelmän suunnitteluvaihetta. Tavoitteena olisi kouluttaa ensin esimiehiä muutosjohtamiseen, sitä tämä uusi järjestelmä vaatii. Tällä luodaan nyt uusi toimintamalli, jonka tarkoituksena on oman työn kehittäminen, työhyvinvoinnin lisääminen ja asiakkaiden hyvinvoinnin ja palvelujen paraneminen. On muistettava, että sekä INNO-palkkiojärjestelmä itsessään että sen tuottamien innovaatioiden jalkauttaminen vaativat muutostohtamisen osaamista. Tämä vaatii esimiehiltä erilaista toimintaa, muistuttamista innovatiivisesta ja kehittävästä toimintamallista oman työn kehittämisestä ja uudistamisesta. Tämän huomioon ottaminen esimiesten työssä helpottaisi toimintaa työyhteisöissä.

Tavoitteena on saada mukaan muutokseen koko henkilöstö helpoista hyväksyjistä kriittisimpiin vastustajiin. Kehittämisprosessin aikana huomasin, että kriittisimpiä ovat he, joilla motivaatio muutoksen hyväksymiseen ja innovatiiviseen toimintamalliin on rajoittunut vain oman edun tavoitteluun.

Esimerkiksi ajatusmallien ”Miksi antaisin ideoitani kunnalle?” tai ”Miksi kehittäisin toimintaa, tämä on hyvä näin ja minä teen näin!” näiden ajatusten pois kitkeminen vaatii esimiestaitoja, että saa henkilöstön pois oppimaan vanhasta tavasta toimia ja omaksumaan uuden toimintavan.

Nyt riskinä saattaa olla, että esimiehillä ei ole riittävästi osaamista jalkauttaa palkitsemista yksiköihin. INNO-palkkio otetaan käyttöön, mutta se ei tuota toivottua lopputulosta, jos työntekijät eivät innostu ideoimaan ja muuttamaan toimintatapojaan. Tämä oli koko järjestelmän suurin riskitekijä, jonka olisi voinut välttää tai minimoida kouluttamalla esimiehet järjestelmän tarkoitukseen ja tavoitteisiin.

Huomioin koulutustarpeen kehittämisprosessin aikana ehdottamalla esimiesten valmennusta hankkeesta ja sen tavoitteista sekä arjessa toteutumisen haasteista etukäteen. Tätä ei voitu toteuttaa kiireellisen aikataulun vuoksi. Esimiehillä on palkitsemisjärjestelmän onnistumisessa suuri rooli. Heidän vastuullaan oli henkilöstölle informointi ja toimia osallistavana välikätenä välivaiheiden koonnin kanssa.

Myös tiimityössä ja yksiköissä toimiessa esimiesten pitää muistuttaa ja kannustaa innovatiiviseen toimintaan. Kehittämistyötä voi tehdä ketä vaan, myös suorittavassa työtehtävässä olevat. He voivat kehittää ja uudistaa omia toimintatapoja. Tämä on mahdollista yksilö tai yhteisötasolla.

Pidän tätä ideana raikkaana ja ajanhengen mukaisena. Näin nykypäivänä menetellään: tekijät kehittävät itse työtään ja ovat työnsä asiantuntijoita. Myös tekijöillä on suora kosketus asiakkaisiin ja asukkaisiin. He ymmärtävät mitä toiveita kentällä on ja miten niihin voitaisiin mahdollisesti vastata. Näin saadaan aikaiseksi palvelujen ja toimintojen kehittäminen, joka on välttämätöntä tämän päivän kilpailutilanteissa. Palkitsemisjärjestelmä lisää varmasti myös työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja motivoi sekä innostaa. Viime kädessä ainakin nerokkaiden innovatiivisten ideoiden kautta. Tarkoitushan on loppupelissä kehittää työhyvinvointia sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 74-75.)

Mielestäni olisi tärkeää saada henkilöstöltä palaute, koska alustavasti tätä palkitsemista piti 90% henkilöstöstä hyvänä asiana.

Voimme myös nähdä vaikutuksen tulevissa työhyvinvointikyselyissä. Nyt vuonna 2018 ennen järjestelmän käyttöönottoa olivat luvut Vihdin kunnalla huolestuttavia ja niiden perusteella voidaan sanoa, että työmotivaatio on erittäin alhainen ja henkilöstö ei voi hyvin.

Toisena riskinä voidaankin nähdä INNO-palkkion mahdollisesti synnyttämä kateus ja mielipaha. Sen arvioiminen on vaikeaa ilman mittareita, joilla voitaisiin todentaa henkilöstön mielipide. Koko järjestelmä luotiin yhteistyössä henkilöstöä osallistaen ja toimien koko ajan läpinäkyvästi kommunikoiden, tällainen toimintatapa minimoi mielipahan syntymisen.

### 7.1 Kehittämisidea, muutosvastarinnan huomioiminen

Juhani Kauhanen linjaa strategiset päämäärät neljään eri tavoitteiden ryhmään; taloudelliset tavoitteet, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii mittaamista ja seurantaa. Jos kehittämistavoitteena on työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen, emme pysty todentamaan sitä ilman vertailupohjaa ja mittaamista. Laadukas toiminta vaatii suunnitelmallisuutta, seurantaa ja raportointia sekä yhteistyötä tarvittavien tahojen kanssa.

Julkisella sektorilla nämä tarkoittavat yleensä esimerkiksi tuote- ja palvelukonseptien kehittämistä tavoitteena parempia ja tehokkaampia palveluja, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja vaikuttavuutta. (Kauhanen 2015, 22.)

Uuden luominen on muutosprosessi, joka vaatii kaksipuolista oppimista, vanhasta tavasta poisoppimista ja uuden tavan omaksumista. Nyt kunnan strategiaan liitetty innovatiivinen työ on uuden opettelua, sitä ei ole aikaisemmin ollut käytössä.

Strategian merkitys ja sen tunteminen oppivassa organisaatiossa on tärkeää. Johtamisella on suuri merkitys, sillä oppimisen tarve pitäisi pystyä johtamaan organisaation tulevaisuuden tarpeista, strategiasta ja visiosta.

Jos strategisia näkökulmia ei oteta huomioon, voi koko organisaation oppiminen jäädä saavuttamatta tai oppiminen ja kehittäminen kohdistuu strategiaa tukemattomiin asioihin. (Moilanen 2001, 16.)

Minulla on kaksi kehittämisideaa tämä tyypisten prosessien läpivientiin.

1) Viestintä

- tiedotus ennen projektin alkua koko henkilöstölle tai vähintäänkin esimiehille, joiden tehtäväksi näin jäisi tiedon jakaminen muulle henkilöstölle.
- tiedon tulee sisältää pohjustus uuteen toimintatapaan tähtäävän projektin tavoitteista, aikataulusta ja vaikutuksista.

2) Muutosjohtamisen koulutus

- organisaatiolla tulee olla tilaa ja mahdollisuus valmistautua uuteen toimintamalliin, jatkuvan muutoksen/kehittymisen sisäistämiseen. Uusi toimintatapa on muutos, joka tuottaa jatkossa lisää muutoksia (innovaatioita). Esimiehet tulisi kouluttaa muutosten läpivientiin.

Lisäksi ehdotan, että vuoden 2019 lopussa mitataan ja arvioidaan, onnistuiko jalkautus niin, ettei INNO-palkkiota ainoastaan hyväksytty ja päätetty ottaa käyttöön vaan että työntekijät omaksuivat uuden tavan toimia ja tehdä innovaatiota yhteisen hyvän ja kunnan toiminnan kehityksen eteen.

Kokonaisuutena työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta näen tällä olevan kunnan toimintaan hyviä vaikutuksia.

Kunnan houkuttavuus työnantajana kasvaa, kun rekrytointiprosessissa voidaan kertoa myös INNO-palkkiojärjestelmästä sekä kehittyvästä innovaatiokulttuurista. Yhdessä innovoinnilla on myös vaikutusta yhteistyön paranemiseen, opitaan tekemään asioita yhdessä. Palkkiot ja yhdessä onnistuminen lisäävät myös positiivisuutta, joka ruokkii yleistä kehityskulttuuria. Yhdessä kokeilemalla voidaan uudistaa ja parantaa toimintaa.

Tämän projektin lopuksi voidaan todeta, että Vihti kehittää ja kehittyy. Olen kiitollinen tästä mahdollisuudesta, että sain olla mukana projektissa, kehittämässä Vihdin palkitsemisjärjestelmää.

## LÄHTEET

- Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus, Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kylliäinen, Julia 2019. Viima. Innovaatio ja sen johtaminen- Mitä se on ja kuinka onnistua. Viitattu 6.10.2019. <https://www.viima.com/fi/blogi/innovaatio>
- Juuti, Antti & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisönhyvinvointi. Juva: Bookwell OY.
- Kasvio, Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Tammerprint Oy
- Kauhanen, Juhani 2012. 10. – 11. painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana. Vaasa: Waasa Graphics.
- Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon.
- Kouhia-Kuusisto, Kati & Mikkonen, Lea & Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2017: Palkkavuosi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kuusela, Pekka 2007. Sosiaalipsykologia. Kuopio. Unipress Ab.
- Majava, Jarkko 2017. Onnistunut Kuntastrategia. Viitattu 9.7.2019. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/majava\\_ilmastokampanja\\_ja\\_kuntastrategia.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/majava_ilmastokampanja_ja_kuntastrategia.pdf)
- Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet PRO. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nivala, Elina & Ryytänen, Sanna 2019. Sosiaalipedagogiikka. Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. Tallinna: Printon Tükikoda.
- Ojansalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkittamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Romana, Anneli & Keskinen, Soili & Keskinen, Esko 2004. Tutkimusraportti Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevaikutus. Viitattu 8.7.2019. [https://ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen\\_johtaminen\\_tutkimusraportti.pdf](https://ttk.fi/files/1984/Oikeudenmukainen_johtaminen_tutkimusraportti.pdf)

Rämö, Ari 2018. Yksinkertaista johtamista -arjessa. Viro: Statusprint OÜ.

Salomaa, Jari 2017. Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Tilastokeskus 2018. Viitattu 9.7.2019. <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2019&active1=927>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. 2. painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Varamäki, Aku 2019. Future Proof. Latvia: Livonia Print.

Varamäki, Aku & Helle, Paula. Viitattu 20.9.2019. <https://www.kunteko.fi/podcast>: Jakso 4: Työelämän muotoilu.

Vihdin kunnan hallintosäätö. Viitattu 9.7.2019. <https://www.vihti.fi/wp-content/uploads/2018/08/Vihdin-kunnan-hallintosaanto.pdf>

Vihdin kuntastrategia vuosille 2018 – 2020. Viitattu 9.7.2019. [https://www.vihti.fi/wp-content/uploads/Vihdin-kuntastrategia\\_2018\\_2021.pdf](https://www.vihti.fi/wp-content/uploads/Vihdin-kuntastrategia_2018_2021.pdf)

Vihdin talousarvio 2019. Viitattu 9.7.2019. <https://www.vihti.fi/wp-content/uploads/2018/11/Talousarvio-vuodelle-2019.pdf>

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Liettua: Balto print.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – ohjaa tai ajaudu. Liettua: Balto print.

## LIITTEET

Liite 1. Vertailuna muut kunnat

Liite 2. Esimiespäivä 25.3.2019

Liite 2.1 Yhteenveto 25.3.2019 esimiespäivän ideoista

Liite 3. Yhteenveto ja esitys johtoryhmälle

Liite 4. Tiedote henkilökunnalle Intraan

Liite 5. Vihdin kunnan henkilöstön Intra, INNO-palkkion esityskaavake

## Liite 1. Vertailuna muut kunnat

PALKITSEMINEN, mallina Espoo ja Vantaa

ESPOO

Käytössä Webropol-kyselyjärjestelmä

Palkitsemismuotoja

### 1. KERTAPALKITSEMINEN

Esimiesten käytössä oleva palkitsemismuoto. Tähän Espoo käytti vuonna 2017 0,4% vuoden palkkasummasta, mikä oli yhteensä 1,9 miljoona euroa. Rahasumma jyvitetään esimiesten edelleen jaettavaksi alaisten määrän suhteessa. Summa on kertaluonteinen ja se on käytettävissä vuoden aikana. Summa määräytyy vaatimusryhmien mukaan, vaatimusryhmissä ja eri vastuualueissa on siis eri suuruisia summia käytössä, kuitenkin kohtuullisina summina 100 – 600 € kerralla.

Tarkoituksena on palkita työntekijöitä Espoon mallin mukaan eli toimimalla strategialähtöisesti. Strategialähtöisyydessä huomioidaan arjen parantaminen, tavoitteiden mukainen toiminta, sitoutuneisuus ja kehittäminen. Mallia on kehitetty vuosien varrella ja on huomattu, että ymmärrettävä ja kevyt arviointijärjestelmä toimii parhaiten. Strategia on laadittu ymmärrettävään muotoon, jolloin sen toteuttaminen ja strategian mukainen palkitseminen mahdollistuu Espoon mallin mukaisesti.

Haasteena on esimiesten strategian ymmärtäminen ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen lisäksi malli edellyttää taitoa havaita hyviä ja potentiaalisia henkilöitä. Arviontiin liittyy kehityskeskustelu sekä osaamisen arviointi koulutustarpeen kartoittamiseksi.

### 2. HENKILÖSTÖEDUT

- työmatkaetu 120€ / hlö
- liikunta ja kulttuurietu 100€ / hlö
- uintietu 100 krt/vuosi/hlö
- Tietokoneella tai mobiililaitteella toimiva taukoliikuntasovellus koko henkilöstölle
- kuntojummat: 26 ryhmää ja 3195 liikuntakertaa
- henkilöstön perustamia harrastusryhmiä tuetaan Espoon kunnan kautta
- 13 matalan kynnyksen henkilöstöliikuntapilottiryhmää. Yht. 815 liikuntakertaa syksyn aikana
- henkilöstön virkistysalue Furuholm Suvisaaristossa: mökkejä henkilöstön käyttöön

Espoo on ollut mukana 10 – 15 vuotta kunta 10-tutkimuksessa. Kyselyyn vastataan, joka toinen vuosi, kohderyhmänä henkilöstö. Mukana muita kuntia → vertaillaan muiden



kuntien vastauksia ja tuloksia. Digiaikakaudella huoleton ja käytännöllinen uusi järjestelmämahdollisuus.

## VANTAA

Henkilöstön palkitseminen koostuu neljästä osasta

### 1. TYÖTULOKSISTA PALKITSEMINEN

- rahapalkka ja tuloksesta palkitseminen, peruspalkka, palkanlisä → henkilökohtaiset työtulokset, osaaminen ja kehittymiskyky. Lisäksi voidaan maksaa kannustinlisää ja tulospalkkioita.
- aloitepalkkio, kehitysideoista, motivoidaan työntekijöitä kehittämään työtään, työyhteisöään tai työympäristöään omatoimisesti.
- erikoispalkkiot, voidaan palkita yksilöä tai työyhteisöä erityisen hyvästä suorituksesta. Lisäksi voidaan myös huomioida erittäin haastavissa olosuhteissa suoritetusta työstä. Palkitseminen voi olla esim. tavara, palvelu tai lahjakortti.
- työyhteisö hakee/anoo: hyvä yhteistyö, innolla tekeminen ja työn jatkuva kehittäminen ja hyvä palaute. tunnustuspalkinto, jaetaan vuosittain helmi-maaliskuussa, palkkion suuruus enintään 6 700 e/ työyhteisö. Henkilöstökeskus kokoaa yhteenvedon, sitä käsittelee kaupungin yhteistoimintaryhmä. Palkinnon jakamisesta päättää kaupunginjohtaja. Palkitun työyhteisön on tehtävä selvitys rahan käyttämiselle.

### 2. HUOMIONOSOITUKSISTA

- merkkipäivähuomiot 50- ja 60- vuotta sekä eläköityminen
- kunnia- ja ansiomerkit
- palvelusvuosi huomioiminen 20, 30 tai 40 vuotta yhtäjaksoisesti palvelleita työntekijöitä huomioidaan, palkallinen loma tai n.s. Tyky- viikko: 250e/ työntekijä: liikuntaan tai kylpylähoitoon, koulutustilaisuus tai kunnon kohentamiseen liittyvä hankinta. Sekä työterveystarkastus ko. vuonna.

### 3. KEHITTÄMISEEN KANNUSTAMINEN

- omaehtoisen koulutuksen tukeminen, voi mahdollisesti saada tukea kurssi- ja tenttimaksuihin, opintomatkojen matkakustannuksiin tai opiskelutarvikkeiden hankintaan.

### 4. TYÖSUHDE-EDUISTA

- palveluasunnot, edullisemmat vuokra-asunnot, lounasetu, tuettu liikunta
- muuttopäivä, palkallinen vapaapäivä muuttoa varten.

### 5. MUISTA KANNUSTIMISTA

- Aineeton palkitseminen: työskentelyolosuhteet, työ, työsuhteen pysyvyys, esimiehen ja muun työyhteisön antama palaute.

Palkitsemisjärjestelmä tukee kaupungin vision saavuttamista ja kannustaa henkilöstöä toimimaan kaupungin arvoja noudattaen.

Kannustimien ja palkkioiden jakamisen periaatteiden ja menettelytapojen tulee olla yhteisesti tiedossa ja hyväksyttyjä sekä kaupungin arvojen mukaisia. Menettelytapa on oikeudenmukainen, kun sitä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin. Lisäksi menettelyn tulee olla julkinen.

Pelisääntöjen tulee olla selkeät, yleisesti tiedossa ja yhteisesti (kaupunkitasolla / toimialalla / työyhteisössä) hyväksytyt. Kaupunkitasoiset pelisäännöt käsitellään yhteistoimintaryhmässä, toimialat ja työyhteisöt laativat omat pelisääntönsä.

Palkitsemisessa käytetään paljon osallistavaa toimintakulttuuria.

- tehtävä esimiehelle: mieti yhdessä työyhteisösi kanssa mitkä ovat työyksikkönne palkitsemisperiaatteet.
- tehtävä esimiehelle: miettikää työyhteisössänne pelisäännöt palautteen (sekä positiivisen että korjaavan) antamiselle ja harjoitelkaa asiaa.

## Liite 2. Esimiespäivä 25.3.2019

### ESIMIESPÄIVÄN IDEAPAPERI

Kannustinjärjestelmän lähtökohtien määrittely 25.3.2019

Kutsuttu Vihdin esimiehet 60 hlöä

1. Henkilöstöjohtajan aloitus
  - tilinpäätös
  - henkilöstöraportti
  - tiedolla johtamisen malli
2. Kannustinjärjestelmän esittely
3. Learning cafe tyypisesti aivoriihityöskentelyä 15 min / ryhmä, josta 2 min itsenäisesti post-it lapulle.
4. Yhteenveto

Esimiespäivän Learning Cafe-ryhmät ja ryhmätyön sisältö

Työryhmät jaetaan kahteen ryhmään

I – ryhmä: läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus

II- ryhmä: kriteerit

Esimiehet jaetaan toimialoittain/ ammattiryhmittäin

- rehtorit
- varhaiskasvatus
- ateriat- ja puhdistuspalvelut
- muu tekninen
- muu hallinto ja muu sivistys
- elinvoima
- pääluottamusmiehet, jokainen omaan ryhmään

## Liite 2.1 Yhteenveto ideoista

Esimiespäivän ideointia 25.3.2019

Kannustinjärjestelmä

Läpinäkyvyys / Oikeudenmukaisuus	
Avoimuus	15
Riittävän yksinkertaiset ja selkeät	10
Koko työyhteisölle	7
Perustelut ja kriteerit tiedossa ja etukäteen päätetty	6
Myös työyhteisöllä mahdollisuus esittää ehdokkaita	5
Oikeudenmukaisuus, kuka tahansa voi täyttää kriteerit	5
Kaikkien kuuleminen, mahdollisuus vaikuttaa	3
Arvionti erillisellä tuomaristolla	2
Arvot	2
Jaetaan henkilömäärän mukaan, summa/hlö täytyy olla merkittävä	2
Joustavuus	2
Kertapalkkio	2
Mitattavissa	2
Tasapuolisuus toimialoittain	2
Yksilöpalkitseminen	2
Järjestelmän rakenteellinen pysyvyys ja jatkuvuus	1
Keskusteleva tapa	1
Kriteerit päätetään henkilökunnan äänestyksellä	1
Luodaan etukäteen mittarit	1
Mahdollisimman monelle	1
Toimialakohtaiset kriteerit	1
Toimii esimiehen työkaluna	1
Tuntuva palkkio	1

Kriteerit	
Innovaatiotyö	12
Strategia lähtöisyys, kehittämistyö	10
Työyhteisön yhteishengen kohottaminen, positiivisuus	8
Asiakaslähtöisyyttä lisäävät teot	6
Kriteereinä panos, osaaminen -> Vaikuttavuus- hyä suoriutuminen	6
Palkitaan innovaatiotyö joka on kunnalle merkittävä, strategiapohjainen	6
Työhyvinvoinnin lisääminen	6
Oman ja toisen työn arvostus ja sen kehittäminen	5
Vihdin imagon kehittäminen	4
Osaamisen jakaaminen	3
Uusi - palautteen huomiointi kuntalaisilta	3
Rohkeus, halu lähteä kehittämään	3
Järjestelmän parempi hyödyntäminen	2
Oikeudenmukainen toiminta	2
Toimintakulttuurin kehittäminen tiimitasolla	2
Työturvallisuuden parantaminen	2
Uusien monistettavien toimintatapojen kehittäminen	2
Vaihdellen eri kriteerit eri vuosina	2
Ei tehokkuuspäämäärää	1
Kannustava	1
Käytännönläheisyys	1
Osallisuuden soveltaminen perustyössä	1
Sitoutuneisuus	1
Toisten huomioiminen työyhteisössä	1

Muuta esille tullutta
> ei liian läheiset välit saajan/myöntäjän kesken
> erityinen kannustaminen ei luo yhteisöllisyyttä
> mistä tarve on syntynyt
> onko monta eri palkitsemismuotoa
> työyksikön hyvinvoinnin edistämistä muka?
> Vihti on välittävä kunta
> yksilölle vai yhteisölle vai tilanteen mukaan

### Liite 3. Yhteenveto ja esitys johtoryhmälle

Johtoryhmälle esitetty yhteenveto 9.4.2019

#### KANNUSTINJÄRJESTELMÄN TAVOITTEET

1. Tukee Vihdin kunnan strategiaa, strategiset teot tulevat näkyviksi
2. Vahvistaa kunnan arvojen mukaista toimintaa
3. Lisää asiakastyytyväisyyttä
4. Uudistaa ja kehittää kunnan palveluja
5. Kannustaa kokeiluihin
6. Edistää työyhteisön hyvinvointia
7. Motivoi ja kannustaa hyviin työsuorituksiin
8. Palkitsee hyvistä työsuorituksista
9. Säilyttää ja lisää työnimua
10. Jatkuva palkitsemisen malli

#### OIKEUDENMUKAISUUS

- Henkilöstö on mukana kannustinpalkkiojärjestelmän suunnittelussa
- Palkitsemisen ja toiminnan menettelytavat ovat läpinäkyviä
- Palkitsemisen kriteerit ovat selkeät
- Kaikilla on mahdollisuus saavuttaa palkitsemisen kriteerit
- Esitykset ovat perusteltuja
- Päätökset informoidaan ja perustellaan

#### AIKATAULU

- Esimiesten suunnittelupäivä maaliskuussa
- Kunnan johtoryhmän käsittely huhtikuun alussa
- Kannustinpalkkiojärjestelmäluonnoksen käsittely työyksiköissä
- Työyksiköiden esitysten läpikäynti toukokuussa esimiestilaisuudessa
- Esitysten pohjalta laaditaan kannustinpalkkiojärjestelmän seuraava versio
- Webropol kysely henkilökunnalle toukokuussa
- Yhteenveto kyselystä, järjestelmän viimeistely
- Mallin hyväksyntä johtoryhmässä ja yhteistoimintaryhmässä kesäkuussa
- Esitykset kannustinpalkkion saajista syys – lokakuussa
- Esitysten käsittely, päätökset tehdään marraskuussa
- Kannustepalkkiot maksetaan joulukuussa

#### KRITEERIEN PÄÄPIIRTEET

- Kriteereiden tulee olla tarpeeksi avoimet, jotta kaikilla voi olla mahdollisuus saavuttaa ne
- Erilaisten tekojen mahdollistavat ”väljät” kriteerit tekevät etukäteen asetettujen mittareiden laatimisen mahdottomaksi
- Kannustepalkkion saamiseen riittää arjen pienet strategiset teot
- Strategian mukaisen toiminnan synnyttämä ”mökäkin” voi olla palkitsemisen arvoinen; se kertoo rohkeudesta, kokeilunhalusta – siitä voi oppia

## KRITEERIT 2019

- Talousarvion mukaisesti vuoden 2019 palkitsemisen kriteereinä ovat strategiset teot, jotka
- edistävät innovaatiokulttuuria
- lisäävät asiakastyytyvääisyyttä
- uudistavat ja kehittävät kunnan palveluja
- kehittävät työyhteisön toimintakulttuuria
- osoittavat rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja

## ESIMIESPÄIVÄSSÄ NOUSSEITA AJATUKSIA

Pääkriteeri voisi muuttua vuosittain, seuraavien vuosien teemoina voisivat olla

- kestävän kehityksen,
- yhteisöllisyyden,
- osaamisen,
- työturvallisuuden,
- työhyvinvoinnin edistäminen

## POHDITTAVAKSI KRITEEREISTÄ

Miten vuoden 2019 kriteereitä pitäisi täsmentää?

Mitkä olisivat seuraavien vuosien kriteerit?

## KANNUSTIN SAAJA, MISTÄ ESITYS

- Kannustepalkkio on henkilökohtainen, joissakin tapauksissa kaikki tiimit jäsenet voivat saada kannustepalkkion
- Lähes jokaisella on mahdollisuus tulla palkituksi
- Saaja on ollut kunnan palveluksessa vähintään 6 kk
- Työkaverit/työyhteisö voi esittää palkkion saajia
- Asiakkaat voivat esittää palkkion saajia
- Esimies voi esittää palkkion saajia
- Työntekijät voivat esittää esimiestä palkkion saajaksi
- Henkilö voi itse esittää itseään palkkion saajaksi

## MITEN PALKITTAAN

- Kannustepalkkio on rahapalkkio
- Summa vuonna 2019 on 25 000 € (jos kannustepalkkion suuruus olisi 500 €, sen saisi 40 työntekijää)
- Kannustepalkkioerä jaetaan palvelukeskuksille etukäteen
- Palkitseminen päätetään palvelukeskuksissa
- Kannustepalkkion pitää olla tuntuva, jotta se kannustaa - ei jokaiselle jotain
- Esimies ei voi päättää kannustepalkkion saajista omien alaistensa osalta
- Vuonna 2019 kannustepalkkiot päätetään marraskuussa, maksetaan joulukuussa

## POHDITTAVAKSI

- Pitäisikö kannustepalkkioesitysten tekemiseen olla yhtenäinen pohja?
- Millä perustein kannustepalkkioerä tulisi jakaa etukäteen palvelukeskuksiin?
- Kenen pitäisi päättää kannustepalkkion saajista?
- Kenen pitäisi päättää esimiesten kannustepalkkioista?
- Mikä olisi kannustepalkkion maksimisumma/hlö?
- Mikä olisi kannustepalkkion minimisumma/hlö?
- Pitäisikö jatkossa kannuspalkkioita maksaa useamman kerran vuodessa?
- Missä ja miten kannustepalkkioiden saajat ja perusteet pitäisi julkaista?

## PÄÄTÖSTEN JA PERUSTEIDEN INFORMOINTI

Kannustejärjestelmän saajien nimet ja palkkioiden perusteet ovat julkisia

#### Liite 4. Tiedote henkilökunnalle Intraan



### Vihdin kunnan **INNOVAATIOPALKITSEMISJÄRJESTELMÄ** vuodelle 2019

#### Vihdin kunnan strategian 2018 - 2021 mukainen palkitsemisjärjestelmä

*Kunnan arvoja ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja yhteisöllisyys*

#### Talousarvioon 2019 kirjattu sitovaksi tavoitteeksi

*Kunta tarvitsee kehittyäkseen ja erottuakseen erilaisia innovaatioita.  
Kunta panostaa strategiakaudella kokeiluihin ja uuteen toimintakulttuuriin,  
joka kannustaa yrittämään uutta ja ottamaan hallittuja riskejä.*

Innovaatiopalkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on palkita henkilöstöä innovatiivisista teoista

- ✓ edistävät innovaatiokulttuuria
- ✓ lisäävät asiakastytytyväisyyttä
- ✓ uudistavat ja kehittävät kunnan palveluja
- ✓ kehittävät työyhteisön toimintakulttuuria
- ✓ osoittavat rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja

#### Aikataulu

Henkilöstön mielipide huomioidaan innovaatiojärjestelmän suunnittelussa, siitä miten toteutus ja arviointi sekä palkkion saajien julkaiseminen tapahtuu. Näitä pohditaan työyksiköissä esimiehen johdolla huhti-toukokuussa.

Tavoitteena on toimia oikeudenmukaisesti, avoimesti ja kaikilta osin läpinäkyvästi.

Esimiespäivillä 9.5.2019 käydään yksiköiden esitykset läpi. Esitysten pohjalta laaditaan innovatiopalkitsemisjärjestelmän seuraava versio minkä pohjalta rakennetaan Webropol-kysely henkilökunnalle vastattavaksi **toukokuun aikana**. Mallin hyväksyntä on johtoryhmässä kesäkuussa.

Innovaatiopalkkiojärjestelmän on tarkoitus olla käytössä syksyllä 2019.

Syys-lokakuussa tulisi jättää ehdotukset palkittavista sekä marraskuussa tehdään päätökset ja innovatiopalkkiot maksetaan joulukuussa.



## Liite 5. Vihdin kunnan henkilöstön Intra, INNO-palkkion esityskaavake

### INNO-palkkioesitys

#### 1. Esitykseni INNO-palkkion saajasta \*

Esitän INNO-palkkiota yhdelle henkilölle (etunimi, sukunimi, työyksikkö):

Esitän INNO-palkkiota ryhmälle (ryhmän jokaisen henkilön etunimi, sukunimi, työyksikkö, palvelukeskus):

600 merkkiä jäljellä

#### 2. INNO-palkkion aihe \*

#### 3. Perustelut (voit valita yhden tai useamman kriteerin) \*

- ☐ Teko/asia, joka kehittää toimintatapoja
- ☐ Teko/asia, joka lisää asiakastyytyväisyyttä
- ☐ Rohkea kokeilu
- ☐ Teko/asia joka tuo kunnalle säästöä/taloudellista hyötyä
- ☐ Teko/asia, joka uudistaa kunnan palveluja
- ☐ Teko/asia, joka lisää Vihdin tunnettavuutta
- ☐ Teko/asia, joka lisää työhyvinvointia /kuntalaisten hyvinvointia

#### 4. Perustelut ja hyöty? \*

**5. Innovaation uutuus \***

☐ Esittämäni innovaatio on käytössä Vihdin kunnassa, missä?

☐ Esittämäni innovaatio on käytössä jossain muualla, missä?

☐ Esittämäni innovaatio on uusi

**6. Muuta huomioitavaa INNO-palkkioesitykseen liittyen? \***

**7. Esityksen tekijän/tekijöiden nimi(et) sekä työyksikkö? \***

Lähetä